



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EMPRESA
HOTELERA EN LA REGIÓN DE MAGALLANES CHILE**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN
PARA LA GLOBALIZACIÓN

CRISTIAN HEINS KUBOTA CIFUENTES

PROFESOR GUÍA
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISION
GERARDO DIAZ RODENAS
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE
JULIO 2014

“Diseño de una Estrategia de Negocio para empresa hotelera en la Región de Magallanes Chile”

El presente proyecto tiene como objetivo general el diseño de una estrategia de negocio para una empresa hotelera en la región de Magallanes, Chile. Se trata de un hotel en funcionamiento recientemente adquirido, con bajas tasas de ocupación y ventas menores a \$300.000.000 anuales, en una situación crítica dentro de la pujante industria turística de Chile y en particular de la Patagonia.

Para el cumplimiento de este objetivo, se utilizó una metodología compuesta de un proceso analítico del entorno y la situación actual de la empresa que concluye con las oportunidades que sus propias fortalezas y debilidades, así como las amenazas del entorno, entregan al hotel. Entre éstas, se puede señalar la posibilidad de diversificar su oferta, con una mejora sustancial de las instalaciones actuales y además la incorporación de nuevos servicios como excursiones y la habilitación de un Spa que responda a las tendencias en el turismo actual. Prosigue con un proceso declarativo en que se planteó la misión, visión, objetivos y promesas a los stakeholders del hotel.

Se diseñó de la estrategia, el modelo de negocio y la estrategia comercial a implementar, la que ataca el problema de la estacionalidad desde dos frentes: Un convenio con la Caja de Compensación La Araucana que asegura una ocupación básica del hotel (30%); y por otro lado el incorporarse a los programas gubernamentales realizados a través de SERNATUR. Se identifican mercados claves en el exterior en Argentina, Brasil, Estados Unidos, Francia, Alemania e Israel, así como los canales de distribución a utilizar para llegar a ellos y las acciones de promoción definidas y enmarcadas en un presupuesto anual que varía entre los 12 y los 15 millones de pesos anuales. A nivel de implementación de esta estrategia, se definió la estructura organizacional necesaria, la dotación de personal así como los procesos, procedimientos y mecanismos de control que permitan alcanzar estándares de servicio que aseguren superar las expectativas de los huéspedes.

Las inversiones requeridas para esta estrategia superan los 93 millones de pesos y se espera genere ventas de 621 millones el 2014 llegando a los 1.126 millones al 2020, término del horizonte de evaluación del proyecto. Los costos y gastos asociados entregan un EBITDA que llega a los 372 millones el mismo año. El flujo evaluado a una tasa de descuento del 10,56% entrega un Valor Actual Neto de los flujos futuros de \$ 320.629.065 con una tasa interna de retorno del 55,7% y un período de recuperación de la inversión menor a tres años. El análisis de sensibilidad del proyecto muestra que con un cambio drástico en la cantidad de huéspedes, el proyecto podría dejar de ser rentable. Sin embargo en términos de precios, una baja moderada en los precios a cobrar (impulsada por ejemplo por factores ajenos a la empresa como el tipo de cambio, crisis internacionales o catástrofes naturales en la zona) vuelve el proyecto no rentable.

Con todo, se cree que la estrategia responde a lo que hoy requiere el hotel en términos de inversión en instalaciones, servicios y su capital humano, todos elementos claves para otorgar finalmente una experiencia íntegramente satisfactoria a sus huéspedes, fundamental para mantener la posición de liderazgo en su segmento que se pretende alcanzar con esta estrategia y que le permita enfrentar a futuro los avatares de la industria, el aumento en la competencia, entre otras variables que escapan a su control.

*A Pedro, mi abuelo, sencillamente el mejor hombre que conocí
y mi modelo a seguir.
Un amigo y un apoyo incondicional,
en los buenos y especialmente en los
malos momentos.*

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por darme la vida y la fuerza para seguir adelante, por poner alrededor a gente buena que ha ido iluminando el camino y por bendecirme con oportunidades como la de ser parte de este programa.

A mi familia por su constante apoyo. A mis padres, Marianela y Luis, mi abuelita Juanita, tíos, primos, los quiero infinitamente.

A mi hermana Karla, gracias por tu apoyo, por leer tantas veces este trabajo y entregarme tu visión metodológica y teórica desde la vereda de las ciencias sociales. No lo hubiera logrado sin ti. Te Quiero miles.

A Romina, quien comenzó este camino como mi polola y hoy comparte mi alegría como mi esposa. Gracias por entender los momentos en que este trabajo te quitó horas de las pocas que tenemos para compartir. Valió la pena. Te amo con todo mi corazón.

A la Universidad de Chile y a Minera Escondida, operada por BHP Billiton, por la oportunidad única de haber sido parte de este programa.

Al equipo directivo, profesores, secretarias y en general a todo el equipo del MGPG. Infinitas gracias por la paciencia, por estar siempre ahí, por las palabras de ánimo y por las otras también. Son un siete y sin ustedes el programa no sería lo mismo.

A los profesores Enrique Jofré y Gerardo Díaz, por la paciencia, la constancia, el empuje, los interminables correos y “llamados a la acción”. Gracias por hacer este proceso posible con constancia pero también de forma amena.

A mis amigos, en especial a aquellos que formaron parte de la cuarta generación del MGPG, en particular a quienes compartieron conmigo en el frío de Cranfield. Todo lo vivido y compartido quedará imborrablemente en cada uno de nosotros y ha creado un lazo que ni el tiempo ni la distancia ha podido ni podrá disolver. Un abrazo a cada uno y de seguro seguiremos compartiendo en los momentos felices y en los otros con mayor razón. Se les quiere.

Tabla de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Contexto.....	1
1.2.	La Oportunidad	2
1.3.	Objetivo General del Trabajo	2
1.3.1.	Objetivos Específicos	2
1.4.	Metodología	3
2.	PROCESO ANALÍTICO: ANÁLISIS DEL ENTORNO, ESCRUTINIO INTERNO Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES	4
2.1.	La Industria del Turismo a nivel global	4
2.2.	Análisis PEST	6
2.3.	El Turismo en Chile	6
2.4.	El Turismo en la Región de Magallanes	8
2.4.1.	Antecedentes Generales	8
2.4.2.	Estacionalidad.....	10
2.4.3.	Visitas a Áreas Silvestres Protegidas: El Parque Nacional Torres del Paine	12
2.5.	La Empresa, situación actual	14
2.5.1.	La Cadena del Valor del Hotel Cisne.....	15
2.5.2.	Benchmarking de la Hotelería de Puerto Natales	17
2.6.	Análisis FODA.....	20
2.7.	Líneas Estratégicas de Acción (LEA) y Factores Críticos de Éxito (FCE)	23
2.7.1.	Líneas Estratégicas de Acción	23
	Factores Críticos de Éxito	24
3.	PROCESO DECLARATIVO.....	26
3.1.	Misión.....	26
3.2.	Visión	27
3.3.	Objetivos Centrales.....	27

3.4. Promesas a los Stakeholders	28
4. ESTRATEGIA DE NEGOCIO	29
4.1. Estrategia Genérica	29
4.1.1. Propuesta de Valor	29
4.1.2. Reacondicionamiento y Nuevas Instalaciones	31
4.2. Modelo de Negocios	32
4.3. Estrategia Comercial	33
4.3.1. Demanda: Caracterización, Cuantificación y Cuota de Mercado	33
4.3.2. Segmentos Objetivos	34
4.3.3. Estrategia de Precio	36
4.3.4. Estrategia de Distribución	37
4.3.5. Estrategia de Promoción	38
5. PROCESO DE EJECUCIÓN	40
5.1. Modelo Organizacional	40
5.1.1. Estructura de la Empresa	41
5.1.2. Detección de Necesidades de Capacitación y Plan de Desarrollo de Capital Humano	42
5.2. Procesos y Procedimientos	43
5.2.1. Del Hotel en General	43
5.2.2. Excursiones y Spa	43
5.3. Control, Retroalimentación y Mejora Continua	44
6. EVALUACIÓN ECONÓMICA	45
6.1. Plan de Inversiones	45
6.1.1. Capital de Trabajo	46
6.2. Flujo Proyectado, Principales Indicadores	46
6.2.1. Estimación de Ingresos	46
6.2.2. Estructura de Costos y Gastos	46
6.2.3. Flujo de Caja e Indicadores	48
6.2.4. Valor Residual	49

6.3.	Análisis de Sensibilidad	49
7.	CONCLUSIONES	51
8.	BIBLIOGRAFÍA	53
9.	ANEXOS	54
	Anexo A: Análisis PEST	54
	Factores Políticos	54
	Factores Económicos	54
	Factores Sociales	55
	Factores Tecnológicos	56
	Anexo B: Dotación y Remuneraciones	57
	Anexo C: Cuadro de Inversiones Implementación Hotel Cisne	58
	Anexo D: Tabla de Depreciación de Activos (M\$)	59
	Anexo E: Flujo Mensual Proyectado 2014 (M\$)	60
	Anexo F: Flujo de Caja 2014-2020	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto

El turismo, entendido como el desplazamiento desde el lugar habitual de residencia hacia otro punto por un periodo mayor a una noche e inferior a seis meses, como toda otra industria, ha ido evolucionando. Hasta hace poco, bastaban unas pocas categorías en las cuales segmentar al turista y a la actividad turística en sí. La clásica calificación de ocio y negocios quedó corta. El turismo de negocios hoy tiene ramas como el turismo de congresos, los viajes de *team building* y los consultores, mientras en el turismo de ocio surgen el turismo de sol y playa, de naturaleza, el turismo aventura, el turismo cultural y otros, muchos de ellos catalogados como de *intereses especiales*.

Hoy, existe un movimiento desde una economía de servicios hacia una economía de experiencias. Se cambia el foco desde los beneficios que un producto o servicio entrega, hacia el tipo de sensaciones o experiencias que crea. Se ha pasado desde una concepción Fordista de productos estandarizados, a la mayor personalización posible, lo cual ha alcanzado también a la industria turística. Surgen así distintos nichos, con características específicas a ser satisfechas.

Chile, siendo un destino lejano y exótico para turistas de Europa, Norteamérica y aún más para mercados más lejanos como Asia, cuenta con productos y destinos únicos y a la vez muy distintos entre sí, como el Desierto de Atacama, Isla de Pascua, la Antártica y la Patagonia. La industria ha crecido a tasas por sobre el PIB al igual que en el resto del mundo y se posiciona, según la Agenda Pública, como una de las industrias prioritarias para llevar al país a un desarrollo sustentable.

Dentro de la Patagonia chilena, uno de sus destinos más visitados es sin duda el Parque Nacional Torres del Paine, ubicado a más de 250 km. de Punta Arenas, la capital regional que cuenta con un Aeropuerto con capacidad de recibir una frecuencia importante de vuelos nacionales y algunos vuelos internacionales provenientes principalmente de Argentina. Dada esta distancia, Puerto Natales, la ciudad más cercana al Parque, cobra una importancia estratégica como punto de enlace entre Punta Arenas y el Parque, transformándose en una parada casi obligatoria para los turistas antes de iniciar sus recorridos por las Torres del Paine. Al igual que en el país y el mundo, la actividad turística ha pasado a ser la actividad económica más importante para la región, con tasas de crecimiento que se han sobrepuesto rápidamente a golpes tales como crisis económicas, desastres naturales, incendios provocados por el hombre en el Parque, entre otros factores. Prueba de esto es el aumento en la oferta de establecimientos de alojamiento tanto en el Parque Torres del Paine como en Puerto Natales y sus alrededores, dejando atrás a establecimientos tradicionales, que surgieron en las décadas de los ochenta y noventa, cuando se empezaba a explotar el potencial turístico de la Región de Magallanes, con el Parque Nacional Torres del Paine como estandarte. El Parque ha sabido recuperarse de dos graves incendios que lo han afectado a mediados de la década del 2000 y recientemente, a fines de 2011 e inicios de 2012, en un siniestro que no solo afectó a más de 17.600 hectáreas sino que amenazó con afectar toda una temporada turística. Por lo mismo, denominaciones como la recibida de parte de National Geographic, que lo catalogó como el quinto lugar más hermoso del mundo¹ y cuya foto adornó la portada de la edición de los “100 Lugares Más Hermosos del Mundo” con un tiraje de 450.000 ejemplares alrededor del mundo, así como su nominación para ser nominada como la Octava Maravilla del Mundo, ayudan a hacer crecer el interés por el Parque y sus alrededores en todo el mundo.

¹ Torres del Paine es elegido el 5to lugar más hermoso del mundo por revista National Geographic, 12 Jun 2013 <http://www.chileestuyo.cl/historias-y-novedades-de-chile/torres-del-paine-es-elegido-el-5to-lugar-mas-hermoso-del-mundo-por-revista-national-geographic.html>

Este proyecto plantea el diseño de una estrategia de negocio para una empresa hotelera que cuenta con un complejo turístico en las cercanías de Puerto Natales, construido en la década de los noventa y recientemente adquirido por un empresario de la zona. Dicha estrategia debe apuntar a poner en valor las características diferenciadoras del hotel frente a sus competidores directos y sustitutos, encontrando el segmento de mercado que mejor responda a la oferta propuesta y creando una estrategia comercial que logre en el mediano plazo los resultados de ventas y en definitiva su valor, medible a través de su EBITDA, así como por el valor actual de los proyectos de mejora que se propongan.

1.2. La Oportunidad

A fines del año 2012, un empresario de la zona compró un hotel ubicado en Puerto Bories, a 5 kilómetros de Puerto Natales, punto estratégico desde donde salen diariamente embarcaciones a recorrer los Glaciares del Parque Torres del Paine y con una vista privilegiada al seno Última Esperanza. Sin experiencia previa en el rubro, se encuentra con un establecimiento sin una estrategia de negocios clara, con tasas de ocupación anual que no superan el 25% y ventas inferiores a los \$300.000.000 anuales, se mueve en el borde de sus costos de operación. Peor aún, las referencias al hotel en la web, en los foros de viaje y agencias online más populares son en su gran mayoría negativas, calificándolo absolutamente por debajo de las expectativas de los clientes y sobrevalorado en su precio versus la oferta de valor en términos de instalaciones y servicios. No existe claridad en cómo comercializar el hotel, a qué segmento orientarlo tanto en el mercado nacional como extranjero que visita la zona, qué canales de distribución utilizar y cuál es el marketing mix adecuado y qué inversiones son necesarias realizar una vez definido todo lo anterior, a fin de optimizar los recursos disponibles y obtener los resultados esperados por la nueva Dirección del hotel. Sin embargo, como de demostrará más adelante, el creciente número de visitantes, tanto nacionales como extranjeros que llegan a la zona cada año, permiten pensar que con la estrategia adecuada y una oferta de valor consistente, se pueden mejorar significativamente los niveles de ocupación, las tarifas promedio, diversificar los medios de generación de ingresos y encontrar clientes que requieran los servicios del hotel y se retiren del mismo completamente satisfechos y con sus expectativas superadas, todo lo cual debiera redondear en mejores resultados en términos de rentabilidad y la valorización de la inversión realizada.

1.3. Objetivo General del Trabajo

El objetivo general del presente trabajo es el diseño de una estrategia de negocios para una empresa hotelera de la Región de Magallanes.

1.3.1. Objetivos Específicos

- Establecer las fortalezas y debilidades actuales de la empresa, así como las amenazas de su entorno competitivo, de forma de poder aprovechar las oportunidades a las que se enfrenta.
- Definir las líneas estratégicas de acción que serán los hilos conductores de la nueva estrategia del hotel y su posterior implementación.
- Identificar los factores claves del éxito del negocio y la brecha entre la situación actual y el estándar necesario de dichos factores que asegure el logro de los objetivos trazados por la nueva dirección del hotel.
- Generar una estrategia comercial, que identifique segmentos relevantes tanto a nivel nacional como internacional para la oferta de valor que se defina

- Reconstruir la imagen del hotel en la industria, mediante un recambio diversos factores como sus productos y servicios, infraestructura y relación de identidad con la zona en la cual se emplaza.
- Recambio del modelo organizacional a modo de optimizar los recursos humanos disponibles, generando así mismo una nueva misión de empresa vinculada a los nuevos resultados esperados.

1.4. Metodología

El trabajo se iniciará con un proceso analítico, donde se presentará un diagnóstico de la industria del turismo, partiendo del macro de indicadores de la actividad en el mundo y sus tendencias, acotando el análisis a Chile y llegando finalmente a la Región de Magallanes, con énfasis en la situación del Parque Nacional Torres del Paine. Posteriormente se presenta el análisis PEST que muestra el entorno en que se desenvuelve la industria en el país. De este análisis se obtienen Oportunidades y Amenazas del mercado que el hotel puede utilizar en su estrategia. Este proceso continuará con un elemento de vital importancia como es el diagnóstico y descripción de la situación actual del hotel, tanto en términos de instalaciones y servicios así como su situación comercial y financiera. Este análisis mostrará las fortalezas y debilidades del hotel en la actualidad. Todo lo anterior configurará el escenario de oportunidades que enfrenta el hotel, dada su situación actual y el entorno en el que opera. La cadena de valor del hotel y un benchmark de la hotelería de la zona ayudarán a complementar la información obtenida del FODA y a identificar los factores claves del éxito de la nueva estrategia de negocio a implantar.

En el capítulo siguiente, se lleva adelante el proceso declarativo, en que en conjunto a los nuevos directivos de la empresa, su plana ejecutiva y representantes de sus trabajadores, se define la visión de la empresa para un plazo determinado; la misión, que es el quehacer diario de la organización, a qué y para quién dedica sus esfuerzos y se definen objetivos y metas, incluidos compromisos con cada uno de los actores relevantes (stakeholders) involucrados con el funcionamiento del hotel. Esto lleva a plantearse una meta, un camino para alcanzarla e indicadores para medir el grado de alcance en cada momento del tiempo.

Posteriormente, se desarrolla en base a los lineamientos anteriores, la estrategia del negocio. Aquí se definirá la estrategia genérica del negocio (costos, diferenciación o nicho) y se describirá en detalle el modelo de negocio propuesto, con las variantes de productos y servicios que configurarán la propuesta de valor del hotel. Un apartado importante se lo llevará la estrategia comercial, pues una vez definida la oferta de servicios, se identificarán los segmentos relevantes, tanto en Chile como el extranjero y se definirán a partir de ahí, las acciones de marketing destinadas a cada uno de ellos. Para terminar esta parte, se mencionará los principales aspectos relativos a la ejecución de la estrategia definida, parámetros y mecanismos de control y corrección de desviaciones de la ruta definida.

Todo lo anterior será llevado a cifras en la evaluación económica, que busca mostrar los flujos proyectados del hotel para los próximos años, las inversiones requeridas y sus retornos esperados. Se analizarán los principales indicadores, tanto de resultados y valor y se analizará la sensibilidad de dichos indicadores ante variaciones en factores críticos, como las tarifas, el número de visitantes, entre otras variables.

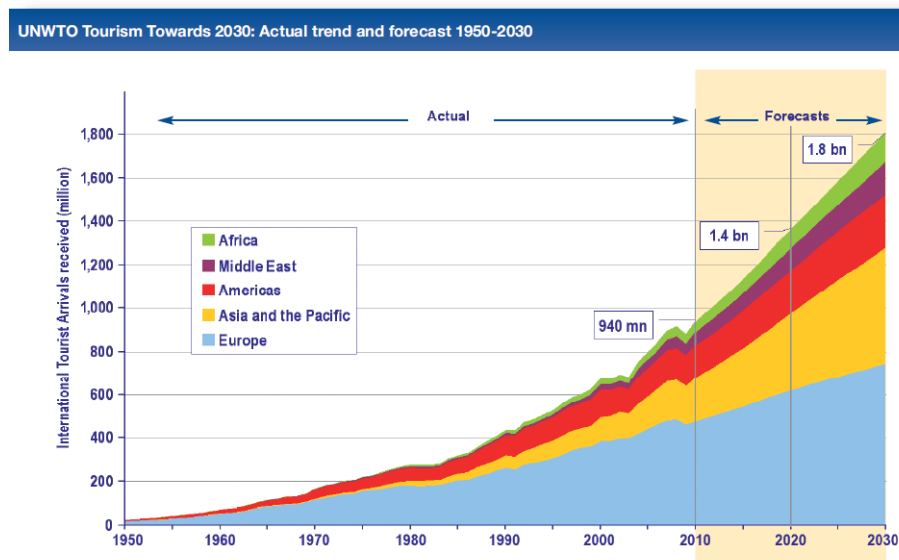
Finalmente, se terminará con un capítulo que resuma el trabajo realizado, estableciendo sus principales conclusiones a partir de la evaluación anterior, trazando líneas para la implementación exitosa del proyecto, haciendo una mención especial al liderazgo requerido por la organización para llevar adelante la estrategia definida y la cultura organizacional que se debe promover para su implantación exitosa y su permanencia en el tiempo.

2. PROCESO ANALÍTICO: ANÁLISIS DEL ENTORNO, ESCRUTINIO INTERNO Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES

2.1. La Industria del Turismo a nivel global

A pesar del ambiente post crisis, la industria del turismo ha presentado cifras que se consideran muy positivas, siendo un sector que gracias a factores como la tecnologización y las nuevas tendencias turísticas de los usuarios, proyecta de aquí al año 2016 un crecimiento aún mayor del observado a la fecha.² Las proyecciones de llegadas apuntan a superar los 1.400 millones de turistas para el año 2020 y los 1.800 millones para el año 2030. La Demanda por servicios turísticos he retomado las tasas de crecimiento previas a la crisis subprime del 2008, de más de un 3% anual, pese a la crisis de la Eurozona. Así, la OMT celebró a fines de 2012 que se hayan superado en ese año los 1.000 millones de turistas en el mundo durante un año. Esto sugiere que el turismo continuará su expansión, aun cuando se debe estar atento a grandes cambios macroeconómicos que afectan los tipos de cambio y las tasas de interés, lo cual tiende a afectar al segmento con menor disposición a pagar que redestina sus recursos a satisfacer necesidades más básicas. Otro factor que podría hacer variar la demanda tiene que ver con la preocupación constante por el impacto en el medioambiente que causa la actividad turística, dado por los largos viajes en avión, los recorridos en vehículos por lugares prístinos, los cruceros turísticos por la Antártica, por nombrar solo algunos ejemplos.

Gráfico 1: Llegadas de Turistas en el Mundo: Tendencia y Proyección 1950-2030



Fuente: UNWTO Tourism Highlights 2012 Edition

² “El turismo internacional mantiene su pujanza a pesar de la incertidumbre económica”, comunicado de prensa de la Organización Mundial del Turismo, disponible on line en [<http://www2.unwto.org/es/press-release/2012-11-08/el-turismo-internacional-mantiene-su-pujanza-pesar-de-la-incertidumbre-econ>]

El informe de la World Travel Market del año 2012, una de las ferias de turismo más importantes de la industria realizada en Londres, destaca en su análisis dos elementos que se cree deben ser tomados en cuenta en alguna medida para la estrategia de negocio a proponer.

El aumento en los arribos en el año 2012, traducido en un crecimiento del 3,4% por sobre el año 2011, se debió en su mayoría a la actividad turística de Asia pacífico y Europa del Este, más específicamente, de los países que conforman el BRIC (Brasil, Rusia, India y China). Este escenario se produce porque los mercados que tradicionalmente aportan en el área, continúan subyugados al contexto de crisis, mientras que en las economías emergentes, tanto las clases avanzadas como los sectores medios, dirigen parte importante de su gasto a la planificación de viajes.

Lo anterior se puede ver reflejado en el siguiente cuadro, que resume las llegadas por país de origen en los últimos años, donde se ve que las economías emergentes han crecido más del doble (5% versus 2,4%) en el período 2005 a 2011:

Cuadro 1: Arribos de Turistas según su Origen 1990-2011

	Llegadas Internacionales de Turistas (millones)							Market share (%)	Cambio (%)		Crecimiento anual promedio (%)
	1990	1995	2000	2005	2009	2010	2011	2011	10/09	11/10	'05-'11
Mundo	435	528	674	799	883	940	983	100	6.4	4.6	3.5
Economías Avanzadas	296	334	417	455	475	499	523	53.2	4.9	4.9	2.4
Economías Emergentes	139	193	256	344	408	441	460	46.8	8.2	4.3	5.0

Fuente: UNWTO Tourism Highlights 2012 Edition

Por otra parte, se espera que los operadores de turismo online superen en términos de ingresos a las agencias tradicionales, lo que implica una estrategia de marketing que apunte a la difusión cibernética, así como la asociación con dichas agencias. Es importante esta clase de asociación ya que el fenómeno del internet va de la mano con las economías emergentes, las cuales comienzan a tener acceso a este tipo de oferta turística, que en muchos casos permite al turista organizar por sí solo su viaje y comprar todos los servicios ya sea por separado a cada prestador de servicio (aerolíneas, hoteles, etc.) o bien a través de un operador online.

En cuanto a los avances tecnológicos lo más significativo de este 2012 fueron las ventajas que presentan los televisores inteligentes y la posibilidad de poder tener en ellos “aplicaciones”, herramientas que permiten la difusión de la industria, incluso a corto plazo se podrá realizar reservas en forma inmediata a través de aplicaciones a las cuales se acceda mientras se esté viendo algún programa de televisión relacionado con el turismo. Se espera que las ventas de televisores con acceso a internet pasen desde el 35% que significó el año 2012, hasta un 74% en el año 2016, lo que incentivaría a los operadores, agencias y productos –o asociaciones de ellos- a desarrollar estrategias de marketing que involucren esta tecnología.

2.2. Análisis PEST

Para entender el contexto en el que opera la industria del turismo en Chile, se realizó el análisis del entorno, que describe el contexto político, económico, social y tecnológico en el cual la empresa desplegará su estrategia de negocios.

Desde la perspectiva política, el Gobierno ha puesto al turismo como un eje para el desarrollo de la economía nacional, con campañas para incentivar la visita desde mercados como Argentina, Brasil, Estados Unidos, Alemania, Francia, España y el Reino Unido. Por otra parte, la otra campaña apunta a fomentar el turismo nacional. Ambas han incrementado el presupuesto de promoción turística en más de USD 2 millones anuales. La estabilidad política del país pese a la alternancia del poder entre los dos principales bloques, ha ayudado a dar continuidad a las políticas de fomento del turismo en el tiempo.

Desde el punto de vista económico, Chile crece sostenidamente a tasas moderadas, manteniendo sus niveles de inflación estables en torno al 3%. Tal vez lo que más pueda afectar la actividad turística son los ciclos del tipo de cambio, pero cuando las variaciones superan ciertas barreras son controladas por el Banco Central, encontrándose relativamente estable en torno a los \$500 pesos chilenos por dólar.

En el aspecto social, Chile es reconocido como un país seguro y estable, principalmente gracias a dos factores clave: Su funcionamiento democrático durante las últimas dos décadas y su gran estabilidad económica, estos pese a los estallidos sociales como los estudiantiles y de los pueblos originarios de los últimos años, los cuales son constantemente monitoreados por la Fundación Imagen de Chile, presidida por el Ministro de Relaciones Exteriores.

En el ámbito tecnológico, Chile es uno de los líderes en América Latina en el proceso de implementación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs), la cual hoy va más allá de Internet, abarcando televisores y teléfonos inteligentes, para los cuales entidades como SERNATUR o algunos operadores como Turismo Cocha ya han desarrollado herramientas.

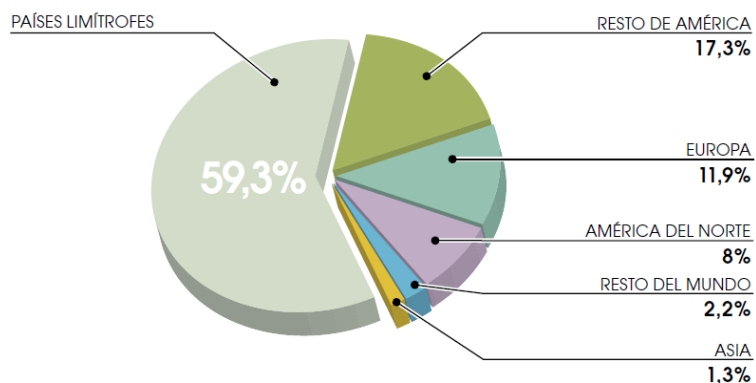
El análisis PEST en su totalidad se encuentra en el Anexo A.

2.3. El Turismo en Chile

Chile, dada su diversidad geográfica, es un destino cada vez más apetecido por ecoturistas. Cuenta con 31 parques nacionales, 48 reservas nacionales y 15 monumentos naturales, que abarcan una superficie aproximada de 15 millones de hectáreas, lo que representa el 19% de la superficie continental e insular de Chile. Igualmente, esta diversidad permite incentivar el turismo interno, al entregar al habitante de un extremo del país, la oportunidad de visitar un paisaje completamente distinto del propio.

Según cifras entregadas por el Instituto Nacional de Estadísticas en conjunto con el Servicio Nacional de Turismo, el año 2011 ingresaron al país 3.069.792 turistas extranjeros, lo que representa un crecimiento del 11% respecto al año anterior. De éstos, casi el 60% proviene de países limítrofes, un 10,5% proviene de Brasil, el 11,9% de Europa y el 1,3% provienen de Asia.

Gráfico 2: Composición de los Turistas Llegados a Chile en 2011

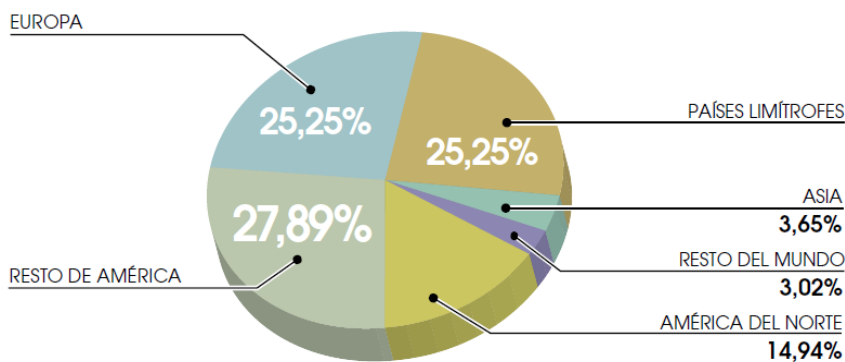


Fuente: INE, SERNATUR, Turismo, Informe 2011

Estos visitantes generaron ingresos de divisas por USD\$2.315,9 millones, lo que comparativamente equivale al 5,2% de los ingresos por exportaciones de cobre, superando las exportaciones de vino, representando el 2011 el 2,5% del total de las exportaciones de bienes y servicios de la economía del país.

La estadía promedio en el país de los turistas fue de 8,3 días. Los turistas europeos registran una estadía promedio de 18,5 días, patrón que se repite en los turistas de América del Norte, Asia y Resto del Mundo. Por su parte, el gasto total promedio por persona es de USD\$586, con un gasto diario individual de USD\$70,4 el cual se ve fuertemente influenciado por los visitantes de países limítrofes. Los turistas asiáticos son por el contrario, los que registran un mayor gasto total por persona durante su estadía, equivalente a USD\$1.630,8, seguidos de los europeos, de América del Norte y de países no limítrofes de Sudamérica.

Gráfico 3: Ingreso de Divisas por Mercado, 2011



Fuente: INE, SERNATUR, Turismo, Informe 2011

Finalmente, pensando que parte de la estrategia debe apuntar al mercado nacional, es relevante analizar brevemente el turismo interno. Durante el año 2011 se registró un total de 3.978.081 llegadas de chilenos a establecimientos de alojamiento turístico. Esto quiere decir que casi 4 millones de chilenos utilizan establecimientos de alojamiento formal. Más de la mitad de ellos provienen de la Región Metropolitana.

2.4. El Turismo en la Región de Magallanes

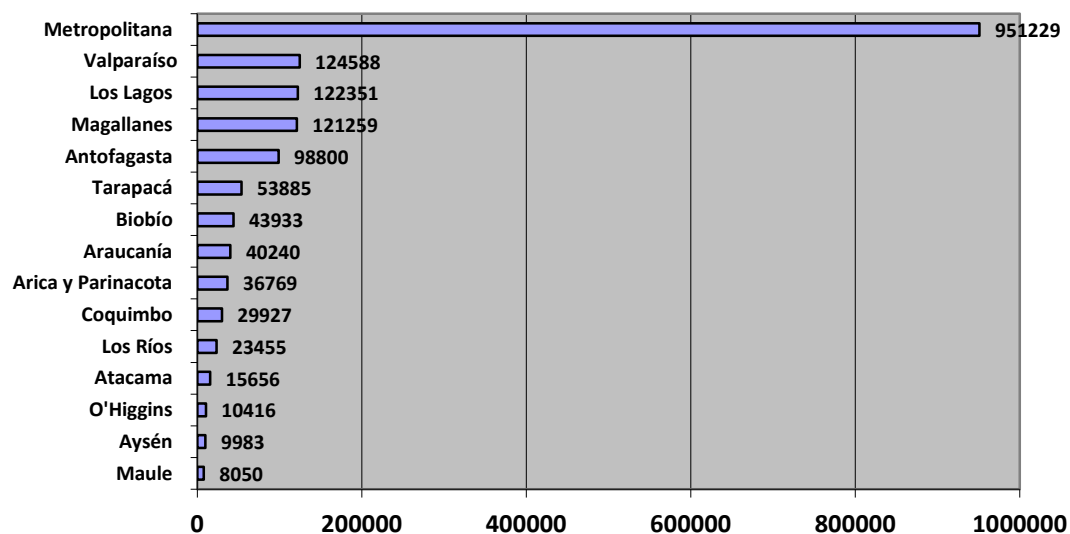
2.4.1. Antecedentes Generales

El 51% del territorio de la Región de Magallanes forma parte del *Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas*, con cinco parques nacionales, tres reservas forestales y tres monumentos naturales. El ícono del turismo de la región es, sin dudas, el Parque Nacional Torres del Paine.

Las estadísticas oficiales son engañosas, ya que miden a los turistas que ingresan al país por la región y no consideran a quienes, por ejemplo, ingresan por el Aeropuerto Internacional de Santiago y luego recorren varios destinos en el país. Así, según esta estadística a la región ingresaron un total de 388.598 turistas por los distintos pasos fronterizos en el año 2011.

En cuanto a pasajeros internacionales, Magallanes recibió durante el 2011 al 7,2% de los turistas internacionales que arribaron al país, siendo superado únicamente por Los Lagos y Valparaíso y la Región Metropolitana, cuya centralidad implica de por sí la concentración primaria en tanto llegadas. En el año 2011 las llegadas a establecimientos turísticos totalizaron las 227.573, siendo el 46,7% de ellos chilenos y el restante 53,3% que equivale a 121.259 llegadas correspondió a visitantes extranjeros.

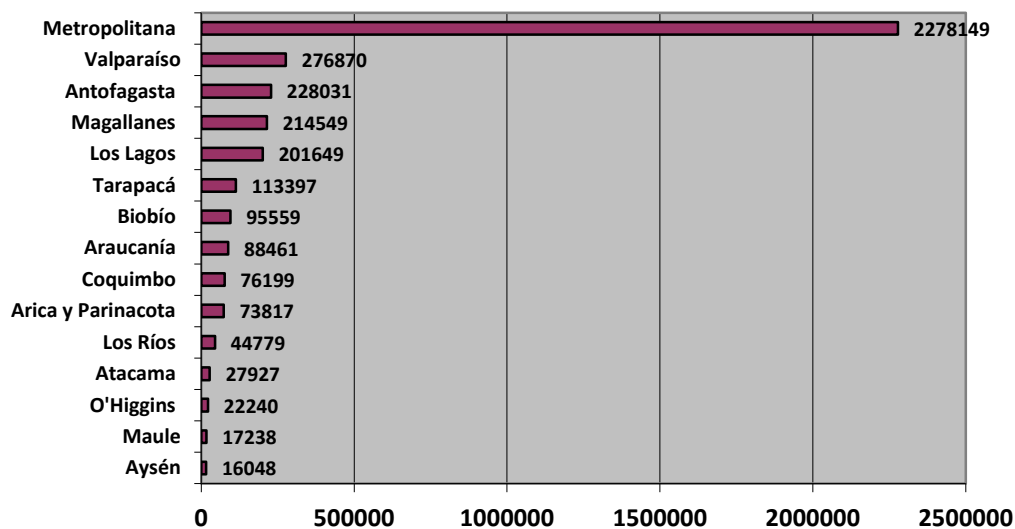
Gráfico 4: Número de Llegadas de extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico del país por región



Fuente: Encuesta Mensual a Establecimientos Alojamiento Turístico. INE, 2011

El número de pernoctaciones en establecimientos de alojamiento turístico, también es un dato importante, siendo la región de Magallanes nuevamente superada por Valparaíso y, además, por la región de Antofagasta, polo de la industria minera lo cual altera sus datos de alojamiento.

Gráfico 5: Número de Pernoctaciones de extranjeros en Establecimientos de Alojamiento Turístico del País por Región

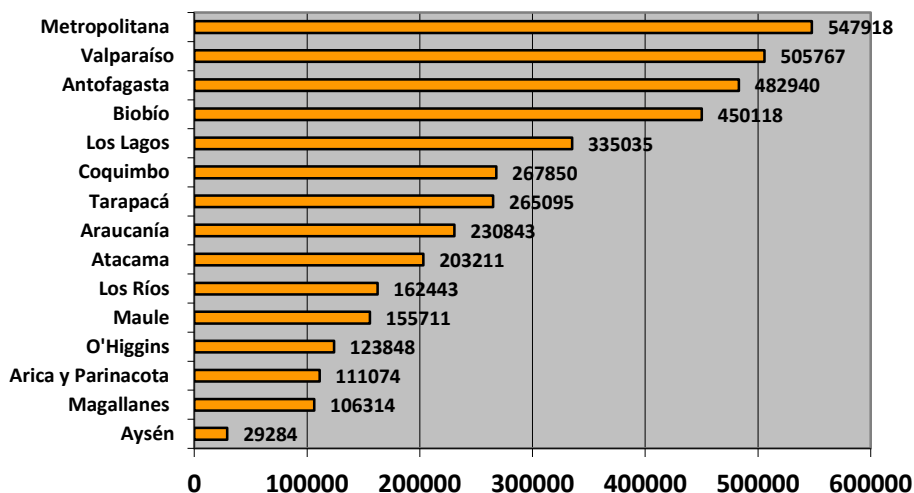


Fuente: Encuesta Mensual a Establecimientos Alojamiento Turístico. INE, 2011

La región cuenta con 279 establecimientos de alojamiento turístico registrados oficialmente, con una capacidad de 6.000 camas. De estos, 56 corresponden a la categoría de hoteles, con 1.556 habitaciones y 2.797 camas. Las estadísticas oficiales indican que el promedio de habitaciones por establecimiento de alojamiento para la región es de seis camas, con predominio de pequeños establecimientos como hostales, residenciales y cabañas.

En términos de turista nacional, la Región de Magallanes es la segunda menos visitada, lo que podría analizarse en torno a factores tales como el difícil acceso, por su ubicación geográfica como por el costo general del viaje, o por la poca promoción a nivel nacional que pueden recibir los atractivos de la zona, comparado a los esfuerzos realizados por atraer turistas extranjeros.

Gráfico 6: Número de Llegadas de chilenos a establecimientos de alojamiento turístico del país por región

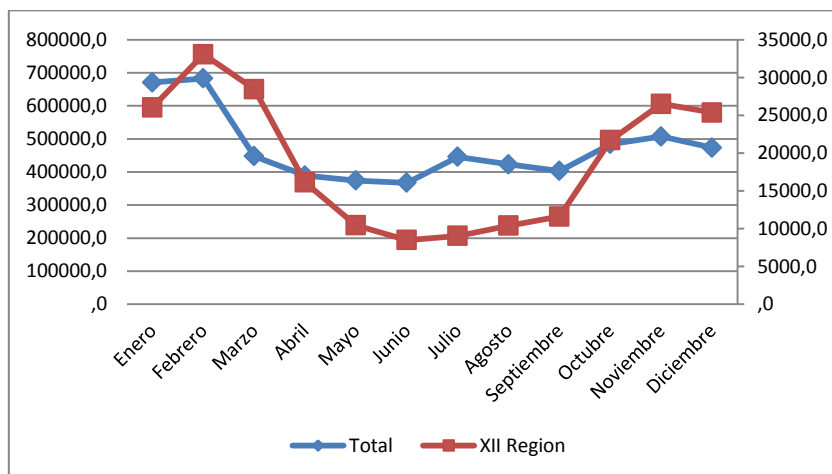


Fuente: Encuesta Mensual a Establecimientos Alojamiento Turístico. INE, 2011

2.4.2. Estacionalidad

Un elemento distintivo del turismo de la zona, es su alta estacionalidad, con dos temporadas claramente marcadas: Una temporada alta que comprende los meses de octubre a marzo y una temporada baja que abarca los meses de abril a septiembre. Lo anterior no es muy distinto a la realidad nacional, donde sin embargo el efecto disminuye por el turismo de nieve y esquí en la zona centro-sur. De acuerdo a la estacionalidad trimestral, los turistas privilegian mayoritariamente visitar Chile durante el primer y cuarto trimestre, con el 34,0% y 27,9% de las llegadas, respectivamente. El segundo trimestre se convierte en el menos visitado, con el 18,4% del total

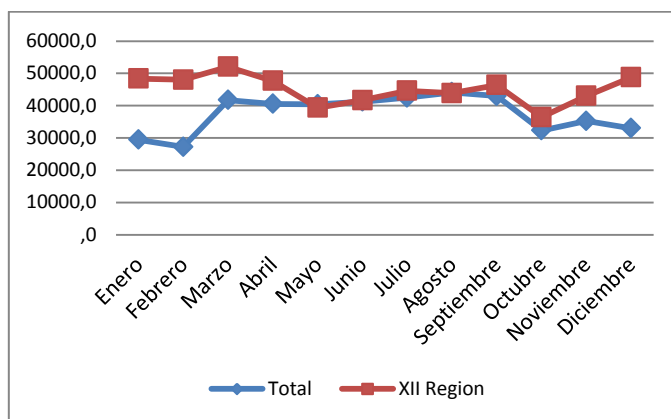
Gráfico 7: Llegada de pasajeros chilenos y extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico, Nacional vs. XII Región, 2011



Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos Sernatur-INE, 2008-2011

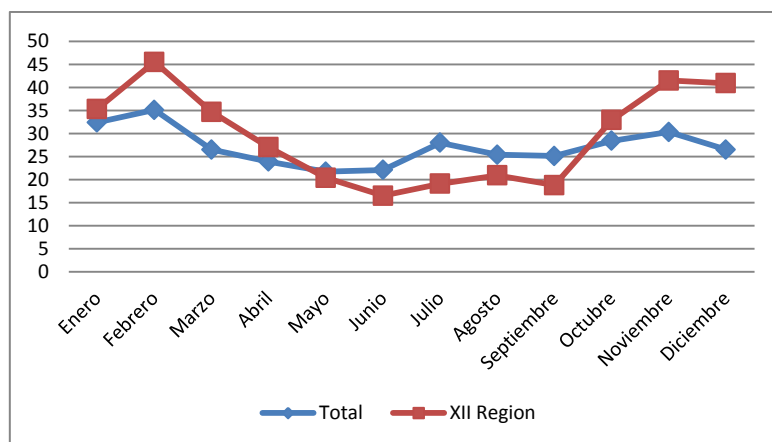
En Magallanes, la temporada alta coincide con las mejores condiciones climáticas en la zona, así como con la temporada de cruceros. La temporada baja está asociada al invierno, el frío intenso y la nieve, lo cual ha sido muy poco explotado por la región. En términos de ocupación, si el promedio en temporada alta para los establecimientos va entre un 45 a un 60%, en temporada baja se mueve en torno al 20% o menos. Las tarifas suelen ser más bajas, enfocándose principalmente en turistas nacionales y el segmento corporativo. En general, las tarifas varían en forma inversa al total nacional. Esto, porque en el total nacional las tarifas de verano tienden a la baja por el mayor desplazamiento de turistas nacionales que usan alojamientos más baratos, mientras en invierno suben por efecto de las tarifas de los centros Invernales. En la Región de Magallanes, el comportamiento es justamente a la inversa, siendo las tarifas menos variables.

Gráfico 8: Ingreso promedio por pernoctación en establecimientos de alojamiento turístico, Nacional vs. XII Región, 2011.



Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos Sernatur-INE, 2008-2011

Gráfico 9: Tasa de Ocupación (%) de camas en establecimientos de alojamiento turístico, Nacional vs. XII Región, 2011.

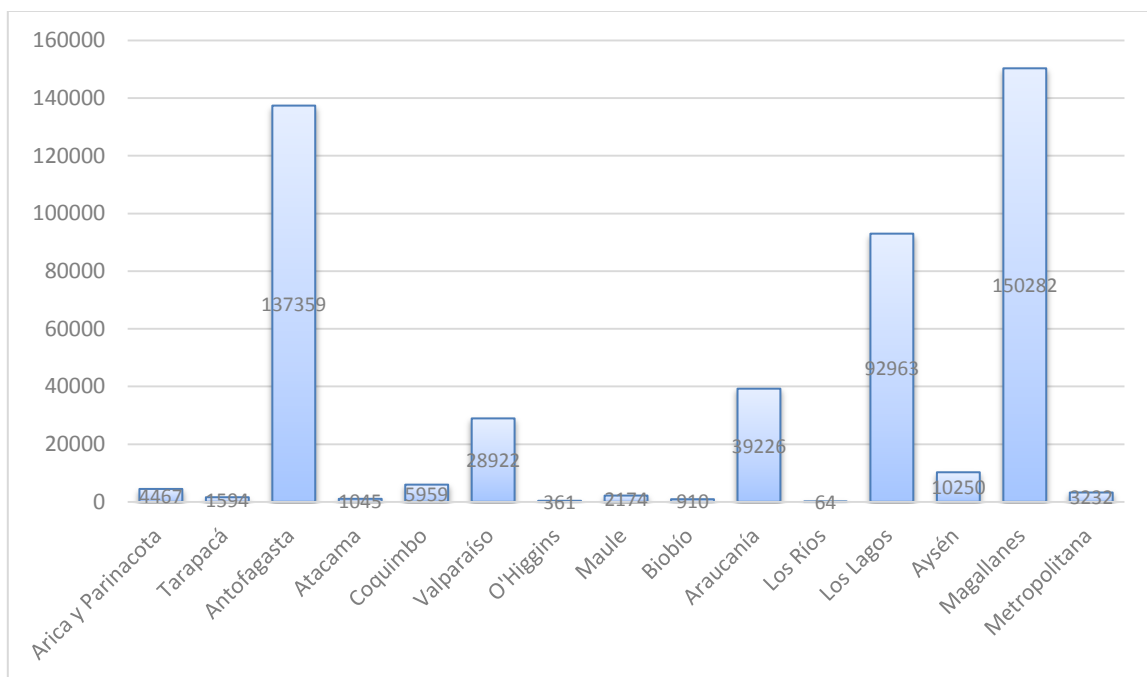


Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos Sernatur-INE, 2008-2011

2.4.3. Visitas a Áreas Silvestres Protegidas: El Parque Nacional Torres del Paine

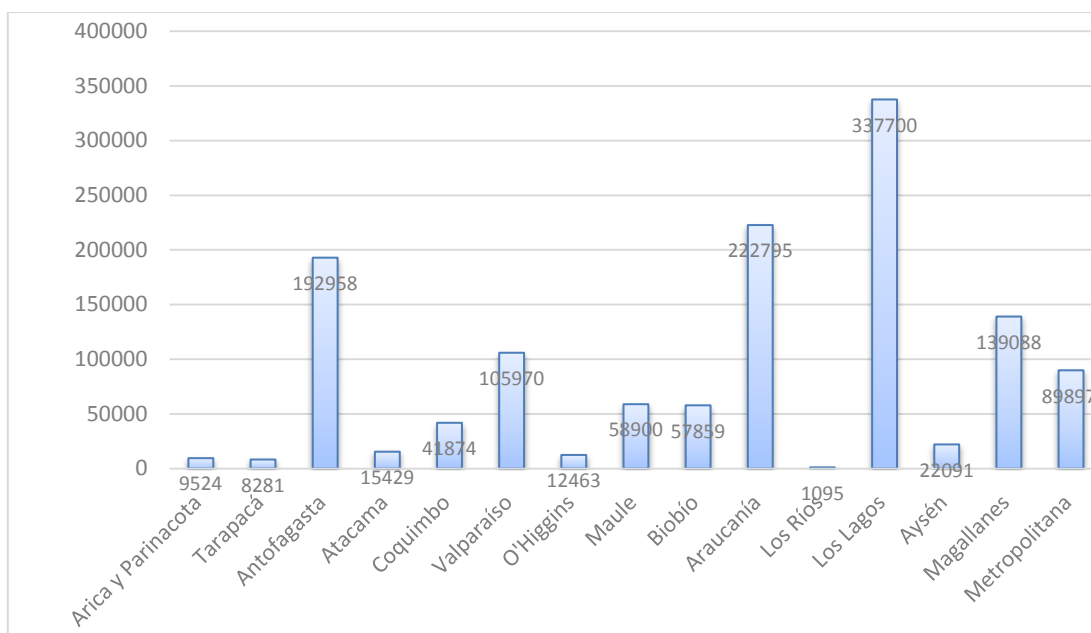
De acuerdo a la Corporación Nacional Forestal (CONAF) un Parque Nacional se define como “un área extensa, con diversos ambientes representativos de la diversidad biológica del país, no alterada significativamente por la acción humana, capaces de autoperpetuarse y que son de especial interés educativo, científico o recreativo.” (INE, 2011). Dentro de estas áreas, se registraron 478.808 visitas durante el 2011, de las cuales Magallanes concentró el 31,4%. La Reserva Nacional Los Flamencos (II Región), el Parque Nacional Torres del Paine, el Monumento Nacional Cueva del Milodón (XII Región) y el Parque Nacional Rapa Nui (V Región) reciben más del cincuenta por ciento de los extranjeros provenientes de Europa, mientras que el Parque Nacional Vicente Pérez Rosales (X Región) y el Parque Nacional Villarrica (IX Región) reciben mayoritariamente extranjeros provenientes del continente americano.

Gráfico 10: Visitantes extranjeros al Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), por región



Fuente: Corporación Nacional Forestal (CONAF)

Gráfico 11: Visitantes chilenos al Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), por región



Fuente: Corporación Nacional Forestal (CONAF)

El Parque Nacional Torres del Paine recibió a 145.148 turistas del total de 289.370 que visitaron áreas silvestres protegidas en la región en el año 2011. Un dato más reciente, aunque no se refleja aún en las estadísticas oficiales de turismo, muestra un crecimiento en estas cifras, vistas como temporada turística, es decir entre Octubre de un año y Marzo del siguiente, así en los meses de octubre de 2011 a marzo de 2012 se registró un aumento de un 7.7% en las visitas a Áreas Silvestres protegidas respecto a igual período de la temporada 2010–2011, lo que se tradujo en un total de 262.517 visitantes, de los cuales un 46.3% corresponde al Parque Nacional Torres del Paine, es decir, 121.545 turistas solo en 6 meses³, donde además destaca el hecho que los visitantes nacionales pasaron de representar un 39% al 44% del total de visitantes.

³ <http://www.sernatur.cl/noticias/sernatur-magallanes-realizo-positivo-balance-de-llegada-de-visitantes-en-temporada-alta>

Cuadro 2: Número de Visitantes al Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas (SNASPE) en la región de Magallanes, 2011

Unidad SNASPE	Total	Procedencia	
		Chilenos	Extranjeros
XII Magallanes y la Antártica	289.370	139.088	150.282
M.N Cueva del Milodón	78.453	52.243	26.210
M.N Los Pingüinos	20.013	3.254	16.759
P.N Bernardo O'Higgins	15.666	5.339	10.327
P.N Cabo de Hornos	5.728	466	5.262
P.N Pali Aike	1.604	1.023	581
P.N Torres del Paine	145.148	56.314	88.834
R.N Alacalufes	636	214	422
R.N Laguna Parrillar	7.841	7.603	238
R.N Magallanes	14.281	12.632	1.649

Fuente: Elaboración Propia en base a INE, SERNATUR, Turismo, Informe 2011 y Corporación Nacional Forestal, CONAF 2011.

Todo lo anterior, muestra el amplio potencial turístico de la región de Magallanes, particularmente en la Provincia de Última Esperanza, impulsado por los visitantes al Parque Nacional Torres del Paine, que crecen cada año pese a problemáticas tan graves como el incendio que afectó a un gran número de hectáreas del parque en plena temporada turística 2011-2012. El aumento en pasajeros tanto extranjeros como nacionales, considerando que la mayoría de ellos pasa al menos una noche en Puerto Natales, previo o posterior a su visita al Parque, muestra la demanda potencial para los servicios que un hotel en Puerto Natales o sus alrededores enfrentará en el futuro inmediato. Para muestra, en una reciente edición en español de la revista Conde Nasta Traveller, una de las más importantes de la industria, se dedicó más de cuarenta páginas a Chile como destino turístico, con las Torres del Paine ilustrando la portada de esta edición.

2.5. La Empresa, situación actual

El hotel "Cisne" está ubicado en las cercanías Puerto Natales, capital de la Provincia de Última Esperanza. Específicamente, se encuentra en Puerto Bories, a 5 km. de Puerto Natales, a 20 km. del Monumento Natural Cueva del Milodón y a 143 km. del Parque Nacional Torres del Paine.

Cabe señalar que desde Puerto Bories, salen diariamente dos embarcaciones que hacen viajes por el día a los glaciares ubicados en los lagos del Parque Torres del Paine. En la zona hay otros dos establecimientos de alojamiento turístico: un hotel cinco estrellas inaugurado a fines del año 2011 y un hospedaje de tipo Bed&Breakfast.

El hotel fue construido en el año 1992 e inaugurado en el año 1994. Cuenta con 41 habitaciones, Restaurant con capacidad para 70 personas, salas de estar, una sala de eventos con capacidad para 120 personas y un terreno total disponible de dos hectáreas. Sus ingresos provienen en un 75% de la venta de habitaciones, en un 20% de servicios de alimentación y eventos y un 5% restante de otros servicios complementarios como lavandería (externalizada), llamados telefónicos, comisiones por tours contratados, entre otros.

La situación al momento de la compra del hotel, a fines de 2012, es la de un establecimiento con baja ocupación, instalaciones desgastadas e insuficientes para los estándares de un turista de nivel medio y superior, un servicio básico, carente de estándares en su entrega, con personal poco profesionalizado, lo cual se traduce en las malas críticas que recibe el hotel de parte de agencias y operadores, así como de los propios usuarios en sitios especializados. Por ejemplo Tripadvisor, lo ubica en el lugar 25 de 26 hoteles en Puerto Natales, lo cual grafica lo crítico de la situación.

2.5.1. La Cadena del Valor del Hotel Cisne

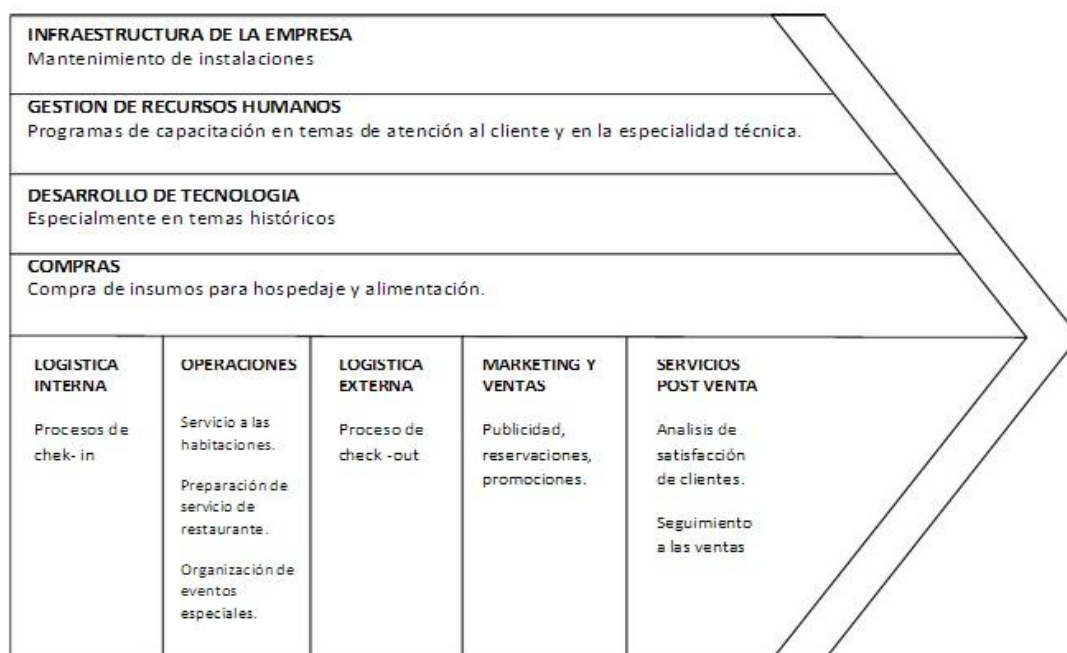
Para entender de mejor forma los servicios entregados por el hotel y la experiencia del cliente antes, durante y posterior a su estadía en él, se analizará la cadena de valor actual del hotel.

Se distinguen dos etapas en la experiencia del cliente. La primera, es previa a la realización del viaje y se relaciona con el proceso de Marketing y Ventas. Aquí el cliente decide utilizar los servicios del hotel, ya sea reservando a través de un operador, una agencia de viajes o bien en forma directa. Hay que tener claro que escoger este hotel frente a otro tiene que ver con la percepción que el cliente tenga del mismo, la cual se forma por su experiencia anterior como por la opinión de amigos, conocidos, expertos, las recomendaciones de su agente de viajes, entre otros elementos⁴. En el turismo, como no se puede probar el producto/servicio antes de ser utilizado, esta percepción es todo lo que el cliente tiene previo al uso del mismo y la que crea las expectativas sobre la experiencia de su estadía en el hotel. Claramente los malos comentarios de sitios especializados así como de agentes y operadores, juegan hoy en contra del hotel, no incentivan la compra de sus servicios, pues se le ve como un establecimiento de rango medio de precio y una pobre calidad de instalaciones y servicios comparados al precio cobrado. La ausencia de material promocional actualizado y de acciones sostenidas para mejorar esta percepción ante operadores, agentes y público final, juega hoy en contra de la ocupación actual del hotel y limita su venta.

Por lo mismo, es aún más importante analizar la cadena de valor de los servicios que sí entrega hoy el hotel, la cual se puede esquematizar en la siguiente figura:

⁴ Serra, Antoni. Marketing Turístico, Segunda Edición. Ediciones Pirámide. Pág. 128

FIGURA 1: Cadena de Valor Actual del Hotel Cisne



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la infraestructura, como ya se señaló el hotel se encuentra en un terreno de dos hectáreas, con una construcción de dos plantas que corresponde a las habitaciones, más un anexo que corresponde al salas de estar, salón de eventos y restaurante. Las instalaciones datan de la construcción del hotel en los años noventa, y se le han realizado mantenciones generales de pintura y otras reparaciones necesarias. Sin embargo, tanto la construcción como el mobiliario reflejan el desgaste del paso del tiempo, se ven obsoletas si bien cumplen su función. La ropa de cama floreada, gastada y de baja calidad (menos de 200 hilos), toallas gastadas, equipamiento con más de diez años de uso. Todo lo anterior habla de un establecimiento que requiere con urgencia inversiones en infraestructura. Cuenta además con terreno suficiente para crecer, lo que dada su demanda actual, no se justifica en lo absoluto.

La gestión de Recursos Humanos es probablemente el elemento más importante dentro de la cadena de valor del hotel. Dado que la experiencia del cliente la conforman no solo las instalaciones, sino los servicios recibidos, una buena parte de la satisfacción del huésped queda sujeta a las personas que entregan estos servicios. De ahí que la ausencia de procedimientos formales y por ende, de controles de cumplimiento de niveles de servicio, el contar con un altísimo porcentaje de personal de tiempo parcial y poco profesional y sin proyecciones, pone al hotel en un escenario muy complejo al no tener mayores herramientas para gestionar a su personal de manera correcta. Para el personal de planta, que son dieciséis personas entre personal de administración y operaciones (en temporada alta se llega a contar hasta con cuarenta trabajadores) tampoco existe un proceso de detección de necesidades de capacitación, ni planes de desarrollo de carrera ni de compensaciones acorde. Esto lleva a una alta rotación, no solo en los puestos donde este índice es alto en la hotelería, como es en los servicios de restaurante y habitaciones, sino también en puestos administrativos y jefaturas.

En términos de tecnología, sin ser un punto crítico en la gestión del hotel, tampoco se encuentra a la vanguardia de la industria. La web no se encuentra potenciada como herramienta de promoción y

venta. No se cuenta con un sistema de gestión de reservas, módulos de venta, facturación y gestión. Se trabaja principalmente en ambiente Excel, la contabilidad se encuentra externalizada y las facturas se hacen a mano. Los equipos, aunque aún funcionan, tienen más de cuatro años de uso. Se cuenta con una mala señal de Internet Inalámbrico para los huéspedes. No se cuenta con equipos a disposición de los huéspedes, tales como data show, pantallas y otros para la realización de eventos.

El abastecimiento del hotel no presenta mayores problemas. Sin embargo, no existe una política de compras ni estándares en cuanto a calidad de los productos o insumos a utilizar. No existen mayores problemas con los proveedores, pero tampoco existen relaciones de largo plazo y condiciones beneficiosas mutuas con alguno de ellos.

Respecto al proceso de logística, un tema relevante dada la ubicación del hotel es el transporte desde y hacia el mismo. Se dejará de lado el transporte de larga distancia que lleva al cliente hasta Punta Arenas o Puerto Natales (y menos aún la etapa anterior de llegar a Chile, en el caso de los turistas extranjeros). El análisis se centrará en el transporte del cliente una vez que llega a lo menos a la capital regional, Punta Arenas. Desde Punta Arenas, el cliente puede optar por arrendar un vehículo para trasladarse a Puerto Natales, o utilizar servicios regulares de buses. Se cuenta a lo menos con tres empresas, con al menos cuatro frecuencias diarias, desde las primeras horas del día hasta aproximadamente las 21 horas en temporada alta, por lo que prácticamente siempre es posible, si el cliente lo desea, llegar de Punta Arenas a Puerto Natales el mismo día del arribo a la capital regional. La problemática se suscita cuando el cliente se traslada en bus a Puerto Natales y luego debe trasladarse hasta Puerto Bories al hotel, el que a través de su página web ofrece el servicio de traslado sin costo desde y hacia Puerto Natales para sus huéspedes, lo que en la práctica se limita a no más de tres viajes diarios en horarios preestablecidos, lo cual conlleva una serie de problemas logísticos para los huéspedes, largas esperas, incomodidades y molestias muchas veces antes aún de llegar a chequearse en el hotel, aportando negativamente a la experiencia total del cliente. Esto, al carecer de procedimientos estandarizados, complica además los procesos de check in y check out al estar estos condicionados a los horarios de transporte convenidos en el caso de los huéspedes que no llegan con movilización propia.

En términos de las operaciones del hotel, como se señaló quedan absolutamente sujeta al actuar de los Recursos Humanos de la empresa, por lo que contar con procesos estandarizados y mecanismos de control para los niveles de servicio, se vuelve fundamental si se quiere avanzar en una operación que alcance estándares propios de la hotelería de hoy.

Ya se hizo mención de la escasa gestión de marketing y ventas, lo cual se traslada también a la nula existencia de procesos de post venta. No existen encuestas de satisfacción a clientes, no se recurre a ningún elemento de CRM o Business Intelligence, lo que hace que se desconozca quiénes son los pocos huéspedes que hoy llegan, saber cómo llegaron, si se cumplieron sus expectativas, si volverían o recomendarían el hotel. Esto es válido no solo para los huéspedes, sino también para agencias y operadores, de quienes tampoco se tiene mayor conocimiento y existe prácticamente nula relación, más allá de la entrega de tarifas e información general (y muchas veces desactualizada) del hotel.

2.5.2. Benchmarking de la Hotelería de Puerto Natales

En este análisis, se quiere identificar y caracterizar la industria hotelera de Puerto Natales y sus alrededores, sin incluir el Parque Nacional Torres del Paine.

Caracterizar a la oferta de alojamiento turístico de acuerdo a una clasificación considerada mundialmente como estándar -como la categorización por número de estrellas- arroja resultados totalmente distintos a una distinción cualitativa realizada en base a índices de satisfacción. Para obtener los datos

necesarios se sostuvo entrevistas con expertos en mercado nacional de algunos operadores turísticos, y además se accedió a sitios como ebooking.com, despegar.cl, booking.com, tripadvisor.es y otros similares.

La primera distinción se realizó según las estrellas, donde no se identifican, según este estándar hoteles de dos o una estrella, no obstante muchos hostales se podrían calificar en este segmento.

Cuadro 3: Hoteles por Categoría (estrellas) en Puerto Natales y Alrededores.

5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas
Hotel Índigo	Hotel Altiplánico	Hotel Alcázar
The Singular Patagonia	Hotel Costaustralis	Hotel Hallef
Remota	Natalino Hotel Patagonia	Kau Lodge
	Weskar Lodge	Bories House, Country House Hotel
	Hotel Llanuras de Diana	Hotel If Patagonia
		Hotel Charles Darwin
		Hotel Posada 3 pasos
		Hotel Cisne
		Saltos del Paine
		Lady Florence Dixie
		Hotel Glaciares
		Hotel Aquaterra

Fuente: Elaboración Propia en base a INE, SERNATUR, sitios web y entrevistas con expertos.

Con respecto a los tres hoteles considerados como “de lujo”, es decir, calificados con 5 estrellas, se puede decir en primer lugar que son construcciones temáticas, cuyo enfoque tecnológico se ha entremezclado con la naturaleza indómita de la zona, lo que se refleja en una decoración de ambientes basada en lo natural. En base a esta mimesis con el ambiente, uno de estos hoteles está ubicado en la ciudad de Puerto Natales, cerca de la costa, y los otros dos ubicados a las afueras de la ciudad, uno de ellos –The Singular- en Puerto Bories, mientras que Remota se ubica en la Ruta 9 Norte, que une Puerto Natales con el Parque Nacional Torres del Paine, en el kilómetro 1,5 desde Puerto Natales.

Poseen un abanico de comodidades amplio y similar, siendo lo más destacado la presencia de un spa, bañera de hidromasajes, sauna, restaurantes de comida donde se da preponderancia a la utilización de los ingredientes típicos de la zona – como cordero magallánico y centolla - pero además, esto se entremezcla con la alta cocina internacional.

En otros servicios, se ofrecen habitaciones con baño privado, Wi-Fi gratuito y TV cable, así como espacios amplios de esparcimiento que remiten a la relajación y tratamientos de belleza. El rango de habitaciones es bastante amplio, desde las 29 habitaciones que ofrece Hotel Índigo hasta las 72 habitaciones del Hotel Remota.

En la categoría de cuatro estrellas se encuentran sólo cuatro establecimientos, los cuales ofrecen entre sus servicios básicos estacionamientos gratuitos, TV cable y conexión Wi-Fi. La decoración, a diferencia de lo que ocurre en el caso de los establecimientos evaluados con 5 estrellas, apunta más hacia la elegancia, entendida como lo minimalista y lo tradicional y no así a elementos decorativos alusivos a la naturaleza patagónica. En todos los recintos existen tanto un bar como un restaurant de comida internacional, donde tal como en los hoteles 5 estrellas se ofrece también como especialidad la cocina regional. Los desayunos son de tipo buffet o americano. La cantidad de habitaciones se aproxima a las 22 disponibles, excepto para el hotel Costa Australis que cuenta con 110 habitaciones y se identifica como el líder en este segmento. Un caso aparte es el Hotel Llanuras de Diana, ubicado a 15 kilómetros de Puerto Natales, en la Ruta 9, pero que solo se comercializa a través de una Caja de Compensación. Posee 35 habitaciones más cabañas y una pequeña hostería, piscina temperada, spa, y todos los servicios de un Hotel cuatro estrellas. Sin embargo, solo está disponible para los afiliados a dicha Caja y sus familias.

Las diferencias sustanciales se encuentran al llegar a los establecimientos de categoría tres estrellas, con doce hoteles, siendo la más numerosa y donde se encuentra el Hotel Cisne. Pese a la amplitud del grupo hay características básicas que se encuentran en la mayoría del grupo, como el Wi-Fi gratis, estacionamientos, habitaciones con calefacción y baño privado y desayuno incluido, que puede ser continental o buffet dependiendo del recinto. Las diferencias en este amplio grupo se presentan por algunos recintos que aún tienen una temática diferente, como el caso de Kau Lodge, con un estilo de decoración rústica, que posee además una pequeña sala de cine y que cuenta con apenas cinco habitaciones, garantizando un trato más personalizado y un ambiente hogareño. Siguiendo la línea de lo rústico, con nueve habitaciones se encuentra Bories House, en Puerto Bories y que cuenta además con un servicio de masajes, y el Hotel Posada 3 Pasos que enumera entre sus actividades paseos a caballo y almuerzos de asado al palo.

En cuanto a la clasificación por precios, se encuentran tres hoteles en los cuales la noche de alojamiento llega a costar más de cien mil pesos, estos son: The Singular (\$118.344), Costa Australis (\$141.499) y Remota (\$762.734), este último caso con alimentación y actividades incluidas. Esto se explica por muchos factores, siendo los más importantes el hecho de que The Singular pertenezca a una cadena de proyectos similares en Chile, siendo el hotel situado a las afueras de Puerto Natales una restauración del antiguo frigorífico Bories, y que Remota, en cambio, es una creación única del premio nacional de arquitectura, Germán del Sol, construida solo con materiales nobles, pensado para ser un diseño que no intervenga en el espacio natural, ecológico y sustentable, prácticamente sin motores, televisores o internet, mientras que para el hotel Costa Australis, la experiencia/precio se relaciona con su estilo tradicional, elegante y un reconocimiento permanente a la calidad de su servicio, siendo uno de los alojamientos emblemáticos de la provincia de Última Esperanza.

Entre los \$60.000 y \$100.000 se ubica a 12 recintos; hoteles, estancias y lodges pensados aún en complementar la experiencia del alojamiento en la ciudad con diversos servicios y actividades. En este rango está el Hotel Índigo, siendo el único cinco estrellas que posee un costo por noche de menos de cien mil pesos. En general se puede diferenciar los servicios de este rango de precios en dos grandes grupos: Aquellos cuyo fin se orienta a la comodidad, el relax y el lujo, con servicios tales como piscina, spa, bañeras de hidromasajes o servicio de masajes, bar y restaurant. El otro grupo, entre los cuales se encuentra el Weskar Lodge, Keoken Patagonia y Posada Tres Pasos, son lugares orientados más hacia la experiencia del contacto con la naturaleza, con paseos a caballo, avistamiento de aves y descripciones del entorno que apuntan al uso de la madera en suelos y muebles, así como decoración alusiva a la montaña. En casi la totalidad de los recintos se ofrece wifi gratuito en las habitaciones, calefacción, desayuno tipo buffet incluido en el precio del alojamiento y estacionamiento.

En el rango que va entre los \$30.000 y los \$60.000, en el cual se encuentra el Hotel Cisne, y el que va desde los \$15.000 a los \$30.000, sus descripciones, todas muy similares, se limitan a sus servicios básicos. Las opciones de baño privado o compartido varían dependiendo del precio del alojamiento en cuestión. Dos excepciones en el primer grupo -\$30.000 a \$60.000- son las Cabañas Danicar y el Quijote Patagónico, las que cuentan con camas, cocina full equipada, baño y zona de comedor. También en este primer grupo destaca el Hotel Saltos del Paine, cuyos servicios –entre ellos sauna, restaurante, bar, sala de juegos y servicio de masajes- lo configuran como una de las alternativas económicas de más alto nivel. Como diferencia conceptual, se puede establecer que mientras en el primer grupo hay preponderancia de hoteles, en el sector que va desde los \$15.000 a los \$30.000, se vuelve tendencia encontrar hostales o bed & breakfast, los cuales ofrecen servicios como desayuno casero o restaurantes autoservicio, y cuya capacidad de pasajeros es menor a los hoteles dado que se emplazan por lo general en casas habitaciones transformadas.

Solamente son dos los recintos en donde se cobran menos de \$15.000 pesos por noche, cada uno con cinco habitaciones, servicios compartidos y ubicados en el centro de Puerto Natales.

De este análisis, se puede concluir que el Hotel Cisne se ubica en la categoría de tres estrellas, en un rango de precios de \$30.000 a \$60.000 por habitación por noche (con un precio promedio de \$41.000), con la entrega de servicios básicos de alojamiento y alimentación, no destacando entre los hoteles de su categoría, no obstante, por su ubicación geográfica y disponibilidad de terreno, tiene el potencial de ponerse a la cabeza de la misma si decide ampliar y mejorar su propuesta de valor, pudiendo incluso competir con hoteles del rango de cuatro estrellas, cobrando más caro por habitación al disponer de más y mejores servicios.

2.6. Análisis FODA

Del análisis del entorno, así como del escrutinio interno de la situación de la empresa, se han logrado identificar una serie de amenazas del entorno, así como fortalezas y principalmente debilidades actuales del hotel. Bajo la metodología escogida, se plantearán esto tres elementos, fortalezas, debilidades y amenazas, como fuentes de oportunidades de mejora para el negocio. Lo anterior, se puede resumir en el siguiente cuadro:

Cuadro 4: Resumen FODA de Oportunidades

FACTORES	IDENTIFICACION	OPORTUNIDADES
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta estacionalidad 2. Bajo nivel de alojamiento de pasajeros nacionales en la zona 3. Catástrofes naturales en Parque Torres del Paine. 4. Altos costos de llegar a la zona. 5. Surgimiento de nuevos hoteles de alto estándar: baja de precios del segmento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar segmentos menos sensibles a las temporadas turísticas, en especial en el mercado nacional. 2. Además del punto anterior, participar en la promoción de los Carnavales de Invierno, Aniversario de Puerto Natales y otras festividades que se desarrollan en la región en temporada baja. 3. Al no encontrarse en el Parque, generar actividades que pueden hacer llegar huéspedes aun cuando el Parque no funcione por incendios u otros motivos. 4. Para los dos últimos puntos, ofrecer más y mejores servicios para ubicarse como líder en un rango medio de precios, con una oferta de valor muy superior a la presentada hoy en día.
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno Natural Privilegiado 2. Inversión Mayor ya realizada 3. Integración Vertical 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usar la vista y el entorno retirado de la ciudad para complementar la estadía con otras actividades en los alrededores. 2. Otra oportunidad es captar más pasajeros entre quienes realicen las navegaciones en las motonaves que salen diariamente de la zona 3. Las inversiones son mayoritariamente en renovación de equipamiento, lo que no implica grandes montos asociados. 4. Aprovechar la agencia relacionada en Puerto Natales como enganche para ventas de noches del hotel.
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones desgastadas 2. Servicios básicos, carentes de estándar 3. Falta de actividades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renovar las instalaciones para alcanzar un estándar que permita satisfacer las expectativas de los huéspedes de acuerdo a lo que pagan por habitación. 2. Generar procesos y

	<p>complementarias</p> <p>4. Personal poco preparado</p> <p>5. Alta Rotación de Personal</p> <p>6. Mala reputación entre clientes y canales de distribución</p> <p>7. Inconvenientes logísticos para huéspedes</p>	<p>procedimientos que tiendan a estandarizar los servicios del hotel y que este estándar pueda ser medido en su cumplimiento constantemente.</p> <p>3. Como se dijo dentro de las oportunidades que otorgan las fortalezas, desarrollar actividades complementarias a la estadía y restaurant, que generen nuevas fuentes de ingresos y potencien la imagen del hotel.</p> <p>4. Para los puntos 4 y 5, realizar una detección de necesidades de capacitación y un plan acorde, así como trabajar en planes de desarrollo de carrera y un modelo de compensaciones atractivo para la empresa y sus trabajadores.</p> <p>5. Una vez realizadas las inversiones, capacitaciones y definidas las nuevas actividades, realizar un “relanzamiento” del hotel, mostrando a los principales componentes de la cadena de comercialización las instalaciones, servicios y actividades del nuevo hotel “Cisne”.</p> <p>6. Es urgente contar con un servicio más constante de transporte entre Puerto Borries y Puerto Natales.</p>
--	--	--

Del resumen anterior, se pueden destacar las oportunidades más relevantes, que permiten subsanar las debilidades actuales y las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas detectadas, a saber:

- **Aprovechamiento de la Temporada Baja:** La baja ocupación de la temporada baja, presenta una tremenda oportunidad de generar ingresos mediante la identificación de segmentos menos sensible a los ciclos normales de la actividad turística de la zona y que pueden acceder a los servicios del hotel a precios menores que en la época de mayor demanda. Aquí toma relevancia el turista nacional, que movilizado por las actividades propias de la temporada invernal que se desarrollan en la zona, como impulsado por programas gubernamentales (Por ejemplo, vacaciones para la tercera edad), pueden ser atraídos y ser potenciales clientes del hotel.
- **Desarrollo de una Oferta con Nuevos Servicios y Actividades:** El encontrarse cerca, pero a la vez lejos de la ciudad, permite la realización de actividades al aire libre, que complementen la oferta y sean una nueva fuente de generación de ingresos. Además, crear productos asociados al bienestar y la salud, permitirían poner al hotel por sobre la media de su competencia directa, permitiéndole subir sus precios aumentando su propuesta de valor. El tener actividades propias, adicionales al alojamiento y la alimentación, permitiría además generar demanda autónoma, en

especial cuando eventualidades impidan las visitas al Parque Torres del Paine, lo cual en general afecta dramáticamente al número de visitantes a la zona.

- **Asociatividad y Aprovechamiento de Sinergias en la Cadena Comercial:** La ubicación de una empresa de embarcaciones que realiza viajes diarios a los glaciares de la zona, debiera aprovecharse para generar una oferta conjunta, promocionarse mutuamente en sus puntos de venta, dado que ambos productos se ubican en un rango medio de precio y oferta de servicios. Igualmente, la agencia de viajes relacionada en propiedad al Hotel, debe utilizarse para vender y promocionar los servicios del hotel en Puerto Natales. Igualmente, deben ser un agente propositivo de actividades complementarias para los huéspedes del Hotel.
- **Definición de Procedimientos, Capacitación y Desarrollo del Capital Humano:** Dadas las características de la experiencia turística, en que son igualmente importantes las instalaciones en que se desarrollan como el componente humano asociado a los servicios entregados, la definición de procedimientos, estándares de servicio y mecanismos de control de los mismos, resultan fundamentales para poder responder a la oferta que se pretende comercializar. Subir los estándares de servicio, que cada empleado conozca lo que se espera en su función, el detalle de sus tareas y cómo éstas serán evaluadas, resulta fundamental para el aprovechamiento de esta oportunidad. Realizar un proceso de detección de necesidades de capacitación y un plan de desarrollo acorde a los resultados de la misma, permitirá un mayor aprovechamiento del capital humano del hotel, disminuir la rotación y contar en definitiva con un personal más motivado, comprometido, todo lo cual se traducirá en un mejor servicio para los huéspedes.
- **Estrategia Comercial y Relanzamiento:** Una vez definido el conjunto de actividades y servicios a ofrecer, las nuevas o renovadas instalaciones y seleccionado y capacitado el personal idóneo para la entrega de los servicios, es el momento propicio para relanzar comercialmente el hotel. Para esto se requiere una nueva imagen, nuevo material promocional, organizar viajes de familiarización para operadores y asegurar presencia en eventos que apunten a los segmentos escogidos como relevantes en términos de demanda, tanto a nivel nacional como extranjero. Se debe marcar claramente que se trata de un hotel renovado tanto en sus instalaciones como en su oferta de servicio, enfatizando su atractivo entorno natural, la cercanía a la ciudad y la posibilidad de realizar distintas actividades asociado a él, con tarifas competitivas y un servicio dedicado y profesional.

2.7. Líneas Estratégicas de Acción (LEA) y Factores Críticos de Éxito (FCE)

El análisis realizado, tanto de la situación del turismo a nivel mundial como de la industria a nivel nacional y regional, más las oportunidades detectadas, permite determinar los lineamientos estratégicos, es decir, la columna vertebral para la estrategia de negocio del hotel. Permite además, identificar los factores claves que permitirán sostener ventajas frente a sus actuales y futuros competidores, así como enfrentar el dinamismo de la industria.

2.7.1. Líneas Estratégicas de Acción

a. Productos y Servicios:

Existe actualmente una oferta de valor insuficiente, considerando los servicios ofrecidos por el hotel frente a su competencia más directa. Se requiere trabajar fuertemente en mejorar y especialmente diversificar la oferta actual del hotel que es simplemente alojamiento y servicios de alimentación. Esto, apunta a dos objetivos principales: Diversificar las fuentes de ingresos de la

empresa y además constituir una oferta de valor más atractiva, que exceda las expectativas de los huéspedes, aprovechando las ventajas del hotel en términos geográficos, tamaño del terreno, entre otras.

b. Infraestructura:

Comparado al resto de los establecimientos de su categoría, el hotel se encuentra en desventaja en término de sus instalaciones, las que aparecen como antiguas, fuera de los estilos y tendencias actuales en hotelería, básicas aunque siempre limpias. Eso respecto a las instalaciones existentes. Se requiere trabajar en su renovación gradual, para satisfacer los requerimientos de los segmentos de huéspedes a los que se apunte. Además, se debe considerar la inversión en nueva infraestructura para los nuevos servicios a ofrecer.

c. Oferta y Mercados

Es fundamental el determinar los mercados relevantes en los que se quiere posicionar al hotel a fin de construir ofertas diferenciadas para cada uno de ellos. Esto, permite por una parte combatir la estacionalidad inherente a la actividad turística de la zona, pues se puede apuntar a mercados muy distintos en invierno, con una propuesta de valor distinta y precios acorde a los servicios entregados. Mientras en temporada alta, se puede crear ofertas diferenciadas para los mercados clave, sin descuidar el estándar necesario para satisfacer aquella demanda que por efecto estructural se enfrenta en esta época, pero cuya total satisfacción debe ser también un objetivo primordial.

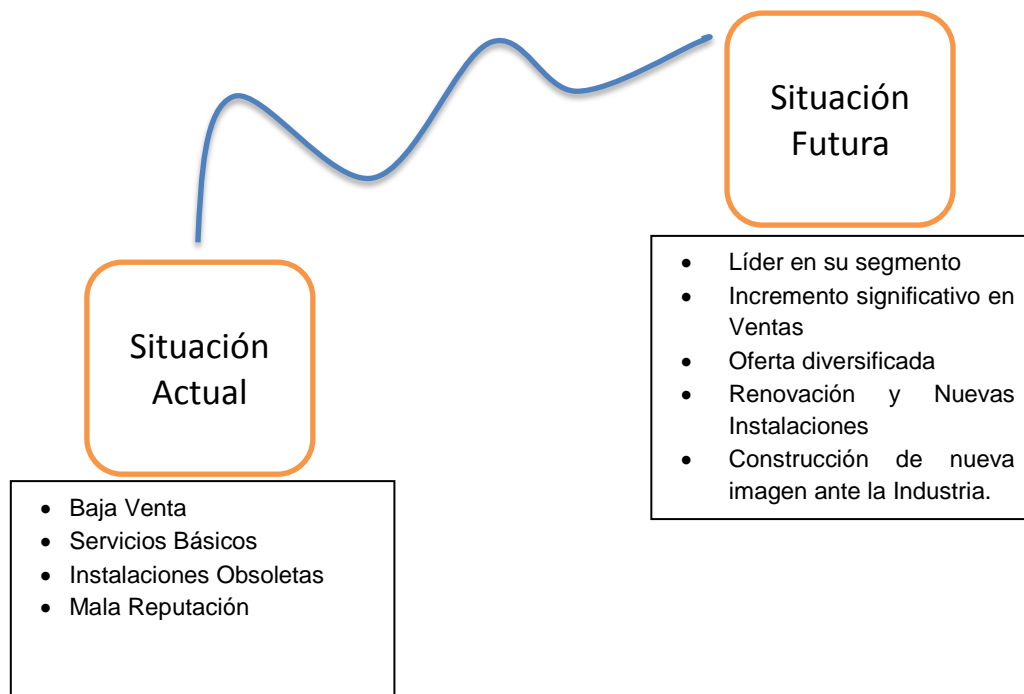
Factores Críticos de Éxito

- a. Rentabilidad:** Es sin duda el fin último de toda empresa. En este caso, se debe asegurar la rentabilidad de la inversión realizada por los propietarios en la compra del hotel, al tiempo de promover nuevas inversiones que sean un aporte en términos de construcción de valor y resultados operacionales, en los plazos que se definan como horizontes, que debieran ir entre cinco años para los proyectos más pequeños y diez años para el hotel como un todo. Para esto, se debe buscar la forma de incrementar la demanda, subir las tasas de ocupación y tarifas promedio, aminorar el efecto estacional y extender las estadías. Por otra parte, se debe generar todos los mecanismos de control necesario para optimizar los costos de operación, de venta y financieros de forma de tener un EBITDA atractivo y lograr altos retornos de las inversiones realizadas.
- b. Propuesta de Valor:** Es fundamental tanto para la operación como para la comercialización del hotel, el definir clara y explícitamente cual será la propuesta de valor del hotel, en su totalidad. Hoy, se sabe que ésta consiste en servicios de alojamiento, alimentación, eventos corporativos y un servicio de transporte desde y hacia la ciudad más cercana, Puerto Natales, irregular y ampliamente criticado por los usuarios. Dado que lo que se comercializa es simplemente una promesa, se debe trabajar para que ésta sea clara, precisa y entregue toda la información tanto al operador o agente como al cliente, para que éste, a partir de esta promesa, construya sus expectativas, las que luego contrastará con la experiencia que viva en el hotel. Esto es lo que hoy hace que en general las expectativas superen a la realidad y lleve a las malas evaluaciones y continua baja en la ocupación y ventas del hotel. La claridad en la propuesta de valor, que se sepa claramente todo lo que ofrece el hotel, de la forma más específica posible ayudará a equiparar expectativas y realidad, a comercializar de la forma correcta y a programar la operación de acuerdo a lo ofrecido a los huéspedes.

- c. Calidad del Servicio:** Como ya se ha señalado, el servicio turístico es perecedero, no se puede almacenar stock, no se puede volver a prestar, las habitaciones no ocupadas durante una noche no se pueden vender más adelante, etc. Igualmente, el servicio mal entregado no se puede volver a entregar. Se puede remediar, en algunos casos compensar en alguna medida, pero una habitación sucia, un plato con ingredientes en mal estado o cualquier otra falla en el servicio, atenta contra toda la experiencia del cliente, lo lleva a evaluar negativamente parte o toda su estadía, seguramente a no retornar y posiblemente a quejarse ante su agente u operador, haciendo que éste dude al enviar más huéspedes a futuro. Por lo mismo, se deben minimizar las posibilidades de error, asegurando que todos los recursos utilizados, materiales y humanos, posean la calidad necesaria para cumplir con la propuesta de valor que se defina, minimizando la brecha entre la expectativa creada y la realidad. Mientras con los recursos materiales esto es más simple pues basta con la definición de estándares y el control aleatorio de su cumplimiento, cuando se trata de los Recursos Humanos, se queda sujeto a la variabilidad inherente al ser humano. Se requiere estandarizar al máximo todos los procesos y procedimientos del Hotel, a fin de que cada funcionario sepa exactamente qué es lo que la empresa espera que haga en cada situación. Debe ser labor de las jefaturas de área y la Dirección general del Hotel el supervisar constantemente el cumplimiento de estos procesos y procedimientos, todo lo cual redundará en el cumplimiento de la calidad de servicio ofrecida en la propuesta de valor al cliente.
- d. Motivación del Personal:** Para que todos los factores claves anteriores puedan ser satisfechos exitosamente, el factor humano es clave. No basta con definir la propuesta de valor y explicitar todos los procesos y procedimientos necesarios para la operación del hotel y monitorear su cumplimiento. Solo a través del verdadero compromiso de todos los trabajadores de la organización se logrará superar permanente y sistemáticamente las expectativas de huéspedes y distribuidores respecto del Hotel. Para esto, se requiere un completo plan de desarrollo de Capital Humano, que incluya descripciones claras de todas las posiciones, un plan de capacitación para el personal existente que cumpla (o se detecte que posee el potencial para cumplir) el perfil de su cargo actual o de alguna otra posición, un plan de carrera que permita que algunas personas aspiren a mejorar posiciones superiores en el tiempo, (Por ejemplo, de ayudante de cocina a sous chef, o de mucama a jefa de pisos, etc.) para las posiciones que son por temporada, se asegure el puesto para la temporada siguiente para quienes hayan tenido un buen desempeño, entre otras medidas. Todo lo anterior, complementado con un plan de compensaciones atractivo, competitivo, con incentivos asociados al cumplimiento de objetivos alcanzables, al resultado global de la empresa y al desempeño individual. Con esto, se busca disminuir la rotación, que el conocimiento acumulado se quede en la empresa, premiar las buenas prácticas y contar con un staff motivado y comprometido con los objetivos de la organización, fundamental para el éxito del hotel.

En resumen, el proceso analítico ha demostrado la situación actual del hotel y ha dado luces sobre los ejes sobre los cuales el Hotel Cisne debe construir su estrategia de forma de conseguir los resultados esperados por sus propietarios en los años venideros, todo lo cual se plasmará en el Proceso Declarativo que se desarrollará en el capítulo siguiente. La figura 2 resume el punto actual del Hotel y a donde desea llegar en el horizonte que se tratará a través del Plan estratégico.

FIGURA 2: Situación Actual vs Futuro Esperable



Fuente: Elaboración Propia en base a Paper "Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocio", Jofré, Enrique.

3. PROCESO DECLARATIVO

En esta etapa, se empieza a diseñar la estrategia para los años venideros, imaginar a donde se quiere que llegue el hotel en un horizonte determinado, trazando metas claras y cuantificables y estableciendo compromisos con todos los agentes involucrados con él. Este proceso nace de la interacción de los propietarios de la empresa, su equipo directivo, representantes de sus trabajadores, más el aporte que se puede realizar como agente externo conocedor del entorno de la industria.

3.1. Misión

De las reuniones sostenidas con la Dirección del hotel y su actual equipo directivo, se ha convenido que la misión del mismo es la siguiente:

"Nuestra misión es ofrecer un servicio de alojamiento de alta calidad, teniendo al huésped como eje fundamental en torno al cual desarrollar nuestro negocio, adaptando nuestro servicio a las necesidades particulares de cada uno de ellos, haciendo de su estadía una experiencia que supere sus expectativas"

Esta misión muestra que el centro de la actividad del hotel estará puesto en el cliente. En efecto, él es el usuario final del producto, el cual es una combinación de las instalaciones físicas y del servicio recibido. Por lo tanto, los indicadores de calidad, satisfacción y superación de expectativas solo serán medibles a través de la retroalimentación que se obtenga de ellos. La alta calidad de los servicios estará dada por los estándares exigidos por el público objetivo al cual se oriente el hotel, lo que estará altamente asociado con la disposición a pagar por habitación. Otro punto destacable es buscar la flexibilidad y personalización del servicio, lo cual es posible al tratarse de un hotel pequeño, de solo 41 habitaciones en estos momentos.

3.2. Visión

El paso siguiente, luego de explicitado a qué se dedicará el hotel, es mirar hacia el futuro y pensar a dónde se quiere que llegue la empresa en un determinado tiempo. En este caso, se trabajó con una visión a diez años, entendiendo el mal pie desde el que se parte y que construir y más aún reconstruir la imagen de un producto turístico es un proceso lento y que debe ser meticuloso y sobre todo muy consistente. Considerando lo anterior, se definió la siguiente visión:

“Nuestra visión es convertirnos en un hotel reconocido y bien posicionado en los segmentos objetivos tanto a nivel nacional como internacional, que cumpla su oferta de valor y exceda siempre las expectativas de sus huéspedes; reconocidos por su servicio personalizado, comprometidos con la mejora continua y el desarrollo de un turismo sustentable”

La construcción de esta visión hace eco de dos puntos muy importantes. Por una parte, está la intención de la nueva dirección del hotel por posicionarlo dentro de su competencia directa y sustituta, a través de una oferta que genere valor mediante el aprovechamiento de sus ventajas estratégicas, ya sean geográficas, de capacidad, servicios, actividades u otros. Por otra parte, reconoce el mal posicionamiento actual no solo ante los clientes finales sino ante agentes y operadores, parte importante de la cadena de comercialización y muchas veces quienes ayudan a crear la percepción, la imagen mental en la mente del consumidor, llevándolo a adquirir o no, en este caso, los servicios del hotel. El compromiso con la mejora continua en los servicios habla de una disposición a escuchar permanentemente al cliente, de forma de estar siempre contrastando lo ofrecido (ya sea a través de la web, de un agente de viajes, un operador, etc.) versus lo que el cliente percibió como recibido, de forma que esto sea siempre lo mismo o más, pero en ningún caso menos. Por lo mismo, la oferta debe ser realista y no generar expectativas que no se cumplan, y por lo tanto, el ir incrementando ambas (expectativas y la experiencia real) se debe entender como un proceso paulatino. Por último, el compromiso con el turismo sustentable habla de una empresa que quiere verse a sí misma y proyectarse hacia sus clientes como socialmente responsable, entendiendo que la base del turismo particularmente que mueve Puerto Natales y el parque Torres del Paine, es el turismo de naturaleza y el ecoturismo, por lo que realizar esta actividad causando el mínimo impacto en el entorno natural de la zona, no solo garantizará que pueda seguir desarrollándose en el tiempo, sino que será un elemento apreciado por sus clientes, que se puede reflejar en su disposición a pagar cuando un servicio causa menor impacto a la naturaleza.

3.3. Objetivos Centrales

La búsqueda de los objetivos estratégicos que permitan alcanzar la visión del hotel, respetando su misión, ha llevado a identificar los principales resultados esperados por la Dirección al implantar esta nueva estrategia de negocio.

Para esto, se han definido cuatro perspectivas desde las cuales analizar estos objetivos y que luego se interrelacionan para la medición de la consecución de los mismos. Estas perspectivas son: financiera, los clientes del hotel, los procesos internos y el capital humano.

Así, la combinación de estas cuatro perspectivas han llevado a definir los siguientes objetivos centrales, que apuntan en las cuatro direcciones en temas como las ventas, rentabilidad, cantidad de huéspedes y su satisfacción, rotación de personal, estandarización de servicios, entre otros:

- a. Un aumento de las ventas que de aquí a cinco años permita obtener un EBITDA superior a USD 50.000 por año, a través de la venta exitosa de los diferentes servicios del Hotel, incorporando nuevas fuentes de ingreso acorde al público objetivo.
- b. Una tasa de ocupación promedio de un 40% (año corrido) de aquí a dos años, que llegue al 50% al año cinco, con un promedio de ocupación en temporada alta del 75%, con una composición de 60% huéspedes extranjeros y 40% de huéspedes nacionales, con un incremento de un 25% de la tarifa promedio por huésped, llegando a los \$30.000 (CLP).
- c. Generar procedimientos y estándares de servicio que permitan de aquí a dos temporadas alcanzar un nivel de satisfacción de un 75% en las mediciones a los huéspedes, trabajando constantemente en la mejora e innovación de los procedimientos actuales, disminuyendo la rotación de personal y enfocados constantemente en su capacitación y desarrollo de carrera.

3.4. Promesas a los Stakeholders

Este proceso declarativo finaliza con el establecimiento de compromisos con los distintos agentes involucrados en el negocio. Se trata de una promesa de valor que se espera cumplir mediante la implementación de la estrategia de negocio y con un indicador de cumplimiento asociado. Se busca cumplir los siguientes compromisos con los siguientes stakeholders:

- **Propietarios:** La promesa para los nuevos propietarios del hotel es rentabilizar la inversión realizada. Esto se medirá a través del Retorno sobre la Inversión o ROI, que se espera alcance un 12%.
- **Huéspedes:** Se trabajará buscando siempre superar sus expectativas, mejorando la propuesta de valor, incorporando nuevos y mejores servicios, acogiendo sus reclamos y sugerencias, buscando que sientan que pagaron lo justo por la experiencia recibida. El indicador será el nivel de satisfacción, que como se señaló en los objetivos, debe tender a un 75%.
- **Trabajadores:** El compromiso con los trabajadores del hotel es el de entregar todas las herramientas para el buen desarrollo de sus tareas. Esto abarca tanto los elementos físicos (para el trabajo y el descanso, considerando que éste se desarrolla en un lugar remoto), como también la capacitación, el establecimiento de procesos y procedimientos que les permitan saber qué hacer en cada situación y la estandarización de servicios. El hotel se compromete además a entregar una recompensa justa por los servicios prestados y a superar las condiciones mínimas exigidas por ley en términos laborales, de higiene y seguridad, entre otros. Se busca reducir la tasa de rotación a menos de un 20% por año, y una tasa de retorno para trabajadores de temporada alta de un 50%.
- **Comunidad:** La promesa a la comunidad de la Provincia de Última Esperanza, Puerto Natales y particularmente de Puerto Bories, es la de realizar una actividad sustentable, que no sea invasiva con el medio ambiente y que respete la regulación medioambiental, estando siempre un 10% bajo los límites establecidos por ley. Otro compromiso con la comunidad es el de igualdad de

oportunidades, tanto de trabajo como de proveer productos o servicios al hotel, buscando que a lo menos un 20% del personal y un 30% de los proveedores del hotel sean locales.

- **Proveedores:** El hotel se compromete a tratar a sus proveedores como socios estratégicos, cuyo éxito estará directamente relacionado al del hotel. Se buscará crear relaciones de largo plazo, solventadas en la comunicación, la confianza y el conocimiento mutuo de ambos negocios.
- **Estado:** La empresa se compromete a efectuar su labor, ajustándose a todas las normativas legales que la afecten, tanto a nivel tributario, medioambiental, laboral, entre otros. El objetivo es tender a cero multas o sanciones de entidades públicas. Se compromete además a ser un activo colaborador del ente regulador de la actividad turística del país, colaborando en la entrega de información relevante para las estadísticas nacionales de turismo, alcanzando un 100% de participación desde el primer año de puesta en marcha de esta estrategia de negocios.

4. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

4.1. Estrategia Genérica

La estrategia genérica para el hotel “Cisne” será de diferenciación concentrada, ya que la empresa debe focalizarse en ofrecer un producto integral de alta calidad y variedad de servicios turísticos atractivos para los segmentos estratégicos identificados, aprovechando su entorno natural, adaptando sus instalaciones actuales e incorporando espacios, servicios y actividades acordes a las exigencias y estándares mínimos del nicho en el cual se decida competir. Esto le permitirá diferenciarse de sus competidores más cercanos en la zona y a la vez mostrarse como una alternativa a lugares similares ubicados en Puerto Natales que no pueden aprovechar el entorno natural de la forma que sí puede hacerlo el hotel Cisne.

Aprovechando sus dos hectáreas en Puerto Bories y su cercanía a Puerto Natales, la segunda ciudad más importante de la región y al Parque Nacional Torres del Paine, se buscará posicionar al hotel destacando su entorno natural pero cercano a la ciudad, con su vista privilegiada al Seno Última Esperanza, con actividades y servicios a un precio accesible.

El acceso será posible a través de transportes terrestres privados, accediendo desde la Ruta 9, que une Punta Arenas y Puerto Natales, transporte público, recogiendo pasajeros que bajen de buses en este mismo cruce o desde Puerto Natales mismo, para lo que se contará con servicios de transporte que realicen este servicio en forma constante y gratuita para los huéspedes del hotel.

4.1.1. Propuesta de Valor

El nuevo hotel Cisne no solo ofrecerá sus servicios tradicionales de alojamiento, alimentación y ocasionalmente eventos corporativos, reuniones y otro tipo de manifestaciones. Por el contrario, buscará ofrecer mucho más que una cama cómoda, comida regional e internacional saludable y variada, pero principalmente su modelo de gestión se orientará a agregar valor a estos servicios a través del concepto de experiencia de turismo de naturaleza integral, incorporando al estándar básico mencionado, actividades organizadas de contacto con la naturaleza y servicios de bienestar.

El interés estará puesto en distinguirse de la oferta de tres estrellas de Puerto Natales, mediante la generación de experiencias gratificantes, brindando un servicio personalizado de alta calidad y promoviendo la sostenibilidad medioambiental y cultural.

La oferta integral, entonces, estará compuesta por cuatro áreas:

- **Alojamiento:** Este servicio será ofrecido en un ambiente cálido, cumpliendo con las expectativas de confort de los clientes. Las 41 habitaciones del edificio central, tanto en sus colores y decoración, respetarán el entorno natural del hotel, mientras su exterior mantendrá su color blanco y techumbre roja, típica de la zona. Todas las habitaciones se podrán vender como singles, dobles estándar (una cama matrimonial) o twin (dos camas). Las suites se distinguirán por mayor espacio, contar con escritorio, mesa de servicio, sillones. Todas las habitaciones contarán con televisión, teléfono, y el baño estará equipado con tinas, duchas, secadores de pelo y todas las amenidades necesarias.
- **Restauración:** La comida que se servirá se podría denominar como *regional de autor*, es decir, que mezcla comida de tipo casera con ingredientes típicos de la zona, con toques gourmet e internacionales, elaborando una propuesta variada. Los servicios de desayuno y cena siempre se prestarán en el restaurante del hotel, mientras el almuerzo y la merienda podrían opcionalmente ser empacados para ser transportados de manera segura y luego ser consumidas durante las excursiones. Para los servicios de almuerzos y cenas se trabajará con menús en vez de cartas, lo que permitirá un mejor manejo de los stocks e inventarios y limitará las pérdidas por descomposición y expiración de productos, permitiendo además un servicio más ágil y expedito. Cada menú contará de: Dos alternativas de entrada, tres de principal (una de las cuales será de características vegetarianas o veganas) y dos postres. Se podrá responder a requerimientos de huéspedes celíacos, diabéticos o con otra clase de restricciones, en la medida que esto sea informado al tiempo de la reserva o el check in. El restaurante no permanecerá abierto al público por las noches, para quienes no sean huéspedes o sean parte de algún evento corporativo, lo que permitirá una mejor distribución y planificación de los turnos del personal de cocina y restaurant.
- **Excursiones guiadas:** Servicios planificados por guías especializados conocedores del entorno, que combinarán distintos tipos de actividades con el fin de desarrollar una oferta flexible y variada. Entre otras, se realizarán actividades de cabalgatas, caminatas (trekking), observación de aves, flora y fauna de la zona, mountain bike, entre otros. Los servicios se desarrollarán en los terrenos del hotel, donde se habilitarán algunos senderos en el bosque de lengas o en lugares cercanos autorizados. Para evitar una gran inversión, la mayor parte de los servicios serán tercerizados a empresas certificadas que realicen las actividades.
- **Servicios de Bienestar (SPA):** Es un servicio cada vez más demandado, que otorga un upgrade importante al hotel, poniéndolo a competir con algunos establecimientos de la categoría de cuatro estrellas. Estos servicios se complementan muy bien con las excursiones (nada mejor que un reponedor sauna o un masaje luego de una larga cabalgata) y resultan atractivos prácticamente para todos los segmentos etéreos. La idea es contar con un sauna seco, un jacuzzi o hot tub y una sala acondicionada donde se puedan realizar masajes, sesiones de aromaterapia, reflexología, entre otros, para lo cual se contaría con personal externo de llamado, con certificaciones en la materia.

Todos estos servicios componen en su conjunto la nueva propuesta de valor del Hotel Cisne, la cual se venderá a través de todas las herramientas y canales de distribución disponibles para llegar a los segmentos identificados como clave.

En términos de composición de la oferta se pretende que el visitante disponga, desde el momento de la reserva, de toda la información básica del hotel, además de las excursiones y actividades disponibles para realizar durante su estadía (las que variarían por razones climáticas, de acuerdo a la época del año), que pueda combinar aquellas que requieren mayor esfuerzo físico con otras menos exigentes, que tenga alternativas de esparcimiento nocturnas, para lo cual se contempla la posibilidad de acceder a Puerto Natales en un servicio de transporte nocturno, posterior a la cena, para disfrutar del Casino de Juegos o alguno de los pubs o discotecas de la ciudad.

Toda esta estrategia genérica y definición de la propuesta de valor, está orientada a elevar los niveles de ocupación del hotel y las tarifas promedio, a combatir la estacionalidad teniendo una oferta permanente, variada y alterna de productos, más que servicios básicos de alojamiento y alimentación. El objetivo principal es tener en forma permanente al menos una alternativa de actividades, que logre diferenciar al Hotel Cisne del estándar de tres estrellas de la zona.

Este proceso de diferenciación trae consigo que la oferta sea amplia, variada y adaptable a las necesidades de un mayor grupo de personas. A pesar de que se defina ciertos perfiles de potenciales clientes objetivo, no es menos cierto que existen distintas personalidades y por lo tanto distintas visiones del producto a recibir⁵.

4.1.2. Reacondicionamiento y Nuevas Instalaciones

Para la entrega de los servicios de alojamiento y alimentación se utilizarán las instalaciones actuales del hotel, las cuales serán reacondicionadas con énfasis en los siguientes elementos:

- Renovación de todas las camas, comprando camas hoteleras, de 1.5 plazas, dos por habitación, las cuales permiten montar las habitaciones como dobles estándar o twin según la necesidad, a diferencia de las actuales camas tradicionales, con casi quince años de antigüedad, desde su última renovación (de colchones, las bases datan de la inauguración del hotel). Esto es fundamental para otorgar un buen descanso, en especial luego de un día de actividades al aire libre.
- Renovación de todo el linen: Ropa de cama y toallas, todas 100% algodón y con un mínimo de 300 hilos.
- Construcción en cada habitación de closets y maleteros que permitan a los huéspedes desempacar su ropa cómodamente, una de las principales críticas a las actuales instalaciones.
- Implementar en todas las habitaciones televisores LCD de 32" y contratar sistema de televisión satelital en todo el hotel. Dada la lejanía con la ciudad, para aquellos huéspedes que no estén interesados en actividades al aire libre, se hace necesario que puedan contar con un elemento para distraerse e informarse.
- Renovación del mobiliario de espacios comunes como lobby y sala de estar, tanto sillones, como lámparas, cuadros decorativos, etc. Buscando crear una identidad asociada a la naturaleza y el entorno geográfico del hotel.

⁵ Feijóo, José Luis. El Planeamiento Estratégico en Hotelería. Capítulo 5, Página 130.

- Compra de equipamiento para eventos, tales como Data Show, proyector, LCD de 55", a fin de poder dar un buen servicio a clientes del segmento corporativo.
- Renovación de la mantelería del restaurante.
- Renovación de Equipamiento computacional e implementación de Sistema de Gestión Hotelera (reservas, ventas, estadísticas, CRM), de Punto de Venta (Para el Restaurant y otros servicios) y de gestión de Alimentos y Bebidas

Además de estas renovaciones, se contempla la construcción e implementación de los siguientes espacios:

- Un Sauna seco infrarrojo, con capacidad de hasta 4 personas.
- Un Jacuzzi o Hot Tub, con capacidad de hasta 6 personas.
- Una sala acondicionada para la realización de masajes, sesiones de aromaterapia, reflexología, etc. Equipada con camilla, mobiliario e implementos para la entrega de los servicios.
- Ampliación de estacionamientos, incorporando cobertizos, con una capacidad total para 10 vehículos.
- Construcción de senderos para caminatas, observación de aves, flora y fauna en los terrenos del hotel.
- Contar con un vehículo propio, tipo Ford Econoline, Suzuki APV Minivan o equivalente, con capacidad de al menos 8 pasajeros, para realizar el transporte desde y hacia el hotel con Puerto Natales, en servicios regulares, transportar a embarque de ferry, conexión a Parque Torres del Paine, etc.

Las inversiones se desarrollarán a partir del mes de Agosto de 2013 y hasta Agosto de 2014, en forma gradual, buscando causar la menor intervención en la operación del hotel, de forma que el mismo no cierre sus puertas en ningún momento.

4.2. Modelo de Negocios

El modelo de negocio para la generación de los ingresos de la empresa será un modelo de tipo compuesto, que va desde un servicio básico y servicios anexos complementarios y opcionales, hasta paquetes con media pensión y pensión completa, con o sin actividades. Así, la oferta del Hotel Cisne estará compuesta por los siguientes servicios:

- a. **Servicio Básico:** Se entiende por servicio básico la noche de alojamiento con desayuno (americano o continental, según sea temporada alta o baja), incluido. Este servicio incluye la opción sin costo de transporte desde y hacia Puerto Natales (o el embarcadero de Puerto Bories) en el servicio regular del que dispondrá del hotel. Al contratar este servicio básico, el huésped puede con posterioridad requerir servicios de alimentación (almuerzos, cenas, bar), excursiones, servicios de bienestar (SPA) o traslados en servicios privados, todo lo cual se cobrará aparte al valor lista de cada uno de estos servicios.

- b. **Media Pensión:** Se diferencia del servicio básico ya que por cada día de alojamiento se incorpora una comida (almuerzo o cena, a convenir) por persona. Esta opción hace bajar el valor de esta comida respecto al valor lista en un 30%.
- c. **Media Pensión con Actividades:** En esta modalidad, a los servicios anteriores, se agrega la opción de dos actividades de medio día cada una, que pueden ser: Dos excursiones o una excursión más un servicio del Spa por pasajero. En esta opción, las actividades se añaden con un 30% menos que su valor lista.
- d. **Todo Incluido:** En esta modalidad, la más completa a ofrecer, al servicio básico se le suman todas las comidas (almuerzo, cena y colaciones en caso de actividades de mayor duración) y todas las actividades que el huésped pueda programar en un día, que podrían ser hasta dos excursiones y un servicio en el Spa. En este caso, la tarifa del servicio básico se rebaja en un 20% del valor lista, las comidas en un 40% y las actividades en un 30%, lo que entregará el precio de venta al público.

En cualquiera de estas opciones, otros servicios se cobrarán por separado, como lavanderías, llamadas telefónicas de larga distancia, otros consumos fuera de lo contratado, etc. Todos los servicios, desde el básico al todo incluido, serán comisionables según la escala a definir en la Estrategia de Distribución.

4.3. Estrategia Comercial

Una vez definida la estrategia genérica para el negocio y explicitada la propuesta de valor del mismo, que es el compromiso de los estándares y servicios en base a los cuales el futuro cliente construye sus expectativas y por lo tanto contra los cuales evalúa posteriormente si éstas fueron o no cumplidas, se debe definir la estrategia comercial que se utilizará para vender esta propuesta.

Las decisiones comerciales estarán directamente asociadas a la estrategia genérica de diferenciación, dirigida a un cliente que busque algo más que solo servicios básicos de alojamiento y alimentación, que busque realizar otras actividades y que valore el entorno natural que caracteriza al Hotel Cisne. Dado el crecimiento de los competidores en la zona, la estrategia se llevará adelante a través de la penetración de mercados, presentando el hotel como el “Nuevo Hotel Cisne”, marcando el concepto de un establecimiento renovado en su oferta e instalaciones.

Por su naturaleza, los servicios se prestarán en el hotel y sus alrededores, no obstante su distribución se realizará mediante una combinación de canales, la mayoría de ellos ubicados fuera del emplazamiento del hotel.

4.3.1. Demanda: Caracterización, Cuantificación y Cuota de Mercado

Considerando el aumento en las visitas a la zona tanto de turistas extranjeros como nacionales y dada la capacidad actual de 6.000 camas, se tiene una capacidad disponible de 2.160.000 camas al año, de la cual el Hotel Cisne tiene una capacidad equivalente al 1,4% del total disponible en la región (casi el 3% si se considera solo a los hoteles), con sus 29.520 plazas al año. Una ocupación promedio de un 35% promedio al año para la región significa tener ocupadas alrededor de 400.000 camas en el año. En la actualidad esa cifra se empuja por sobre los 320.000 huéspedes por año, por lo que no se ve tan lejana para los años venideros. Dadas estas tasas de ocupación y el aumento sostenido de los visitantes por año, se observa que existe el potencial para que el hotel logre sus objetivos de crecimiento en términos de tasas de ocupación anual.

La oferta del hotel estará orientada principalmente a un segmento de mercado que corresponde en su mayoría a turistas amantes de la naturaleza, dadas las características generales de la zona, pero pensando además en la ubicación geográfica y servicios definidos para el Hotel. El perfil del cliente del hotel es de ecoturistas internacionales y locales de clase media/alta, parejas con hijos jóvenes (en general mayores de 10 años) y adultos mayores con un estilo de vida activo, todos los cuales responden a la propuesta de valor definida por el hotel. Se entiende que el ecoturista busca el contacto con la naturaleza, está dispuesto a aprender sobre ella. Es educado y generalmente estudia el destino a visitar. Prefiere el servicio personalizado y valora los esfuerzos de los servicios turísticos por reducir el impacto ambiental y realizar una actividad sustentable. En general, posee una alta disponibilidad de pago si se le compara con el turista promedio.

La ubicación del Hotel Cisne, a 5 km. De Puerto Natales, permite al ecoturista sentir y vivir el contacto directo con la naturaleza, en óptimas condiciones de comodidad y con servicios variados, pero también satisfacer su necesidad de recreación y contacto con la cultura urbana, al tener cerca la ciudad.

4.3.2. Segmentos Objetivos

El mercado objetivo del Hotel Cisne puede dividirse en tanto su origen, como en su disposición a pagar, así como en la temporada del año que hará uso de los servicios del hotel. Dicho de otra forma, se apuntará a distintos segmentos buscando aminorar el efecto estacional y lograr una mejor ocupación de las habitaciones. Todos ellos pueden ser satisfechos con la propuesta de valor construida.

En general, el segmento objetivo del proyecto en el mercado nacional, se puede dividir en tres:

- a. **Público General:** Turistas nacionales con buen poder adquisitivo, (segmentos socioeconómicos C1, C2, C3 y D) que visitan la región mayormente en temporada alta, llegando desde otras regiones del país. Buscan alojamiento previo o posterior a su visita al Parque Nacional Torres del Paine, que le permita realizar también algún tipo de excursión. Se cuentan aquí quienes elegirán el Hotel por sus cercanías con el punto de partida de embarcaciones y zodiacs que realizan excursiones por el día a los glaciares de la zona. Adultos, solteros o en pareja que quieren disfrutar de la naturaleza con bajos niveles de riesgo y una buena relación precio/calidad en los servicios buscados.
- b. **Clientes Convenio Caja Compensación:** Tal como se señaló en el Benchmarking realizado, uno de los hoteles con estándar cuatro estrellas de la zona se comercializa exclusivamente a través de la Caja de Compensación que es propietaria del mismo. Esto ha llevado a pensar en que es un modelo interesante, dado que permite acceder a clientes de los segmentos C2, C3 y principalmente D), asegurando un piso de ocupación al entregar una tarifa promocional a esta Caja. Así, se presentó la opción a tres Cajas de Compensación, Los Héroes, La Araucana y 18 de Septiembre, quienes siguen en tamaño, número de afiliados y beneficios a Caja Los Andes, líder en el mercado y propietario de Llanuras de Diana. Finalmente se realizó un convenio con Caja La Araucana, que garantiza una ocupación año corrido de un 30% para el Hotel, con tarifas especiales, que son de \$20.000 por habitación en temporada baja y \$28.000 en temporada alta (la Caja las vende a un precio mayor a sus afiliados, pero que será igualmente más bajo que el precio normal de venta a público). Este convenio asegura una base de ocupación a un costo mínimo, pues es la propia Caja la que se encarga de promocionar y comercializar entre sus afiliados de todo el país, mientras el hotel solo debe supervisar el material promocional, entregando los apoyos de textos y fotografías requeridos.
- c. **Clientes Programas Públicos Tercera Edad:** Este último segmento escogido para el mercado nacional, apunta a los meses de temporada baja. Es en estos meses en que el

Gobierno y otras entidades lanzan estos programas, en que grupos de pensionados viajan a distintos destinos en el país. La nueva oferta integral del hotel, lo convierte en un destino atractivo, como parte de un programa en que puedan disfrutar de los servicios del hotel durante dos o tres noches, mientras en esos días recorren Puerto Natales, la Cueva del Milodón y el Parque Torres del Paine. Para ingresar al programa se debe cumplir ciertos estándares que el hotel con sus mejoras superará con largueza y se debe entregar una tarifa preferente, pues el programa es pagado por Sernatur que posteriormente lo comercializa a través de operadores autorizados. Se espera contar con cuatro viajes de estas características al año (entre Junio y Septiembre), para 40 pasajeros cada uno. El programa tendrá una duración de 5 días y 4 noches, cuyo precio normal sería de \$223.000. Los servicios del hotel se comercializarán a \$170.000 por persona, sobre lo cual el operador debe agregar los transportes In y Out y su margen de utilidad.

Para el mercado internacional, la caracterización es distinta. De las más de 200.000 personas que utilizan alojamientos en la región, más de la mitad provienen de países limítrofes y de la región, particularmente Argentina y Brasil. De estos dos mercados, resulta más relevante el argentino. Esto, porque el mercado brasileño que llega a la zona es en general más exigente y de mayor poder adquisitivo, buscará las alternativas más exclusivas del rango de cuatro estrellas o cinco estrellas para su alojamiento. El mercado argentino, al ser de mayor tamaño dada su cercanía geográfica con la zona, es más variado, por lo que se puede apuntar a un segmento similar al público general nacional ya definido.

En tanto, el turista norteamericano que llega a la zona se puede dividir en dos: El primer grupo corresponde a turistas de crucero, en viajes que van desde recorridos por el Cono Sur de quince días, hasta vueltas al mundo de más de seis meses. Dado que solo pasan un día en Punta Arenas y en algunos casos solo visitan durante horas el Parque Torres del Paine, no son relevantes como segmento objetivo. El segundo grupo de turistas norteamericanos corresponde a turistas jóvenes, que viajan en pareja o grupos de amigos, al estilo mochilero, buscando una buena relación precio/calidad, por servicios básicos, sin lujos, por lo que resulta un segmento atractivo.

En el mercado europeo, en tanto, se identifican dos mercados relevantes. Se trata del segmento de ecoturistas de Francia y Alemania. Esto, pues en general los turistas de otros países de Europa Occidental como España, Holanda y Reino Unido pertenecen a segmentos socioeconómicos más altos, que buscan estándares de cuatro estrellas y superior. Mientras alemanes (los turistas europeos que más llegan a Chile y a la región) y franceses son más variados, existiendo un número importante de jóvenes y adultos jóvenes (incluso viajando con hijos), que se estima podrían responder de buena forma a la propuesta de valor del Hotel Cisne.

Dado que las llegadas de turistas de otras latitudes como Asia son muy escasas y a lo complejo que resulta el construir una oferta realmente atractiva dadas sus costumbres culturales, alimentarias, entre otras, y a lo costoso que resultaría en términos promocionales llegar a ellos, se ha desechado considerarlos como un segmento relevante.

Un último mercado que se considerará como relevante son los turistas provenientes de Israel. Esto, pues llegan en gran número a la zona, buscan servicios con óptima relación precio/cantidad de beneficios, su disposición a pagar es baja, por lo que el rango de precios del estándar tres estrellas es lo máximo que buscan en sus alojamientos. Es un turista que busca valor por el dinero pagado, por lo que se cree que puede ser atraído por la nueva oferta del Hotel. Además, dada la gran colonia de argentinos descendientes, los operadores de ese país sirven como enlace para atraerlos, sin tener que gastar grandes montos de promoción directa en su país de origen.

Así, los segmentos objetivos se pueden resumir entonces de la siguiente forma:

Cuadro 5: Resumen Segmentos Objetivos

MERCADO NACIONAL	SUDAMÉRICA	RESTO DEL MUNDO
Público General	Público General Argentina	Mochileros Norteamericanos.
Público Convenio Caja La Araucana	Mercado Masivo Ingresos Medio/alto de Brasil.	Segmento medio de Alemania y Francia
Grupos Vacaciones Tercera Edad		Turistas Israelitas

4.3.3. Estrategia de Precio

El precio de los servicios entregados debe permitir sustentar el negocio, tanto su operación como las inversiones realizadas. Es clave para asegurar la rentabilidad del hotel y debe a la vez resultar atractivo para posicionar la oferta del mismo en forma competitiva.

Los precios de los servicios del hotel se construirán utilizando los costos como límite inferior, mientras la demanda, el mercado y las expectativas de rentabilidad de los propietarios ponen el límite superior de los mismos. El mejoramiento del estándar de los servicios actuales, así como la incorporación de los nuevos servicios (excursiones y Spa o Bienestar) permiten elevar este límite. Si actualmente la tarifa promedio del Hotel es de \$41.000 por habitación por noche, se estima que se podría llegar a un valor promedio que se mueva entre los \$50.000 y \$60.000 por noche, valor que aumenta en los meses de temporada alta y puede bajar en los meses de invierno.

Considerando las mejoras y nuevos servicios que el Hotel Cisne pondrá a disposición de sus huéspedes, se pretende comercializar los servicios de alojamiento y media pensión (desayuno y almuerzo o cena) como un conjunto, con las siguientes tarifas:

- Temporada Alta: \$ 70.000
- Temporada Baja: \$ 45.000

Estos valores son por habitación doble por noche. El uso en habitación single equivale a un 75% de este valor, sin embargo, dada las características del hotel, se considera que prácticamente no habrá venta de habitaciones single.

Las excursiones tendrán un valor promedio de \$20.000 por persona por medio día (3 a 4 horas). Se considera que al menos el 50% de los huéspedes realizarán al menos una excursión durante su estadía en temporada alta. En temporada baja, solo un 30% de los huéspedes, debido a que las condiciones climáticas restringirá la realización de excursiones.

Los servicios de bienestar (Spa) tendrán un precio promedio de \$25.000 por sesión de medio día por persona, la que se entiende como 1 masaje (o sesión de aromaterapia, reflexología o equivalente)

más 1 sesión de sauna o Jacuzzi. Se estima que el 30% de los huéspedes utilizará los servicios del Spa, lo cual se considera como año corrido pues no depende de factores climáticos.

Se considera que estos precios son competitivos para la propuesta de valor entregada, considerando la competencia en la zona y el potencial de crecimiento del mercado. Por simplicidad se han considerado todos los valores en pesos chilenos, aun cuando las tarifas se publiquen con su equivalencia en otras monedas según el mercado.

Estos valores son netos, es decir no incluyen IVA en el caso de los pasajeros nacionales, pero sí las comisiones de los intermediarios que se verán en el apartado inmediatamente posterior, y son independientes de las tarifas especiales para el segmento “Caja de Compensación” y de los “Programas Tercera Edad”.

Con estos precios se trabajará en la evaluación económica de la estrategia del Hotel, en el Capítulo VI, donde se estudiarán además los costos asociados, tanto fijos como variables.

4.3.4. Estrategia de Distribución

En el caso de los servicios turísticos, la estrategia de distribución viene dada por el uso que se hará de medios de venta directa así como de los distintos canales de comercialización que componen la cadena de distribución tanto a nivel nacional como internacional, de forma de llegar con la propuesta de valor a los segmentos objetivos definidos. Un número cada vez mayor de usuarios, particularmente los ecoturistas, realizan sus reservas de forma directa. Sin embargo, para destinos de mayor alcance, se tiende a reservar paquetes organizados, dado que muchas veces los viajes consideran más de un destino, por lo que se prefiere a un operador que coordine todos los traslados, alojamientos, actividades y demás servicios a fin de minimizar contratiempos. Por lo mismo, se debe determinar los canales directos e indirectos a utilizar.

a. **Canales Directos:** En este caso son dos los canales directos que el Hotel debe potenciar.

- El primero es su sitio web. Se debe contar con una página eficiente y profesional para marcar presencia en el ciberespacio, además de servir como puente con el mundo, operadores, clientes, proveedores y público en general. Si bien el hotel cuenta con una página que data desde fines de la década de los 90, a la fecha se están realizando un número de mejoras y mantenciones para su óptimo desempeño. Se debe habilitar un módulo que permita a los visitantes hacer reservas en línea, pudiendo pagar con sus tarjetas de crédito, cuentas PayPal u otros medios que le aseguren transacciones libres de fraudes y estafas. El sitio por supuesto debe tener la información relevante al menos en español e inglés y deseable también en portugués y alemán, considerando los mercados objetivos definidos.
- El segundo canal directo corresponde a la Agencia de Viajes en la cual los propietarios del Hotel tienen una participación. Juega un rol fundamental para un segmento de clientes que debido a la ubicación geográfica del Hotel no se podría cubrir de otra forma: Los *Walk In*. Estos turistas, llegan a una ciudad sin reserva previa de alojamiento, buscando al llegar la alternativa que mejor les parezca en términos de precio y calidad. Saben que al llegar a último minuto les permitiría conseguir tarifas más bajas, aunque el riesgo en temporada alta es no encontrar disponibilidad en ningún establecimiento. Por lo mismo, dado que el Hotel está a más de 5 kilómetros de Puerto Natales, la Agencia será la responsable de captar a estos

potenciales huéspedes, negociar la tarifa y en caso de una gestión exitosa, derivarlos al Hotel.

b. **Canales Indirectos:** En este segmento se encuentran distintos tipos de agentes comercializadores de servicios turísticos, tanto a nivel nacional como internacional, siendo los más relevantes:

- Agencias de Viaje, tanto tradicionales como aquellas completamente virtuales, del tipo despegar.com, booking.com, expedia.com y una serie de otros sitios virtuales que además de entregar tarifas y disponibilidad (con compra de servicios en línea), contienen reseñas de los usuarios que refrendan o desmienten lo que la empresa diga sobre sí misma y sobre sus servicios, reemplazando así a la opinión de los otrora *expertos* agentes de viaje. Las agencias de viaje tradicionales se llevan comisiones que van entre un 5% a un 10%, mientras las Agencias virtuales se llevan comisiones similares a las de un tour operador, es decir, superiores a un 10% y llegando en algunos casos hasta un 30% del valor de venta, dependiendo en ambos casos del volumen de ventas y políticas acordadas entre la empresa y la Agencia.
- Tour Operadores, que se dedican a comercializar distintos servicios, conformando lo que se denomina Paquetes Turísticos. Según sus volúmenes de venta y si comercializan a operadores más pequeños, agencias y/o a clientes finales, los operadores se dividen en mayoristas y minoristas. En general los minoristas tendrán comisiones que van entre un 10% y un 20%, mientras los mayoristas tienen comisiones que van de un 20% a un 30%.

En la actualidad el Hotel entrega comisiones de un 10% a las Agencias de Viaje tradicionales que comercializan sus servicios y un 12,5% a Agencias virtuales como Despegar, Booking y otros portales. La reticencia a otorgar comisiones más alta sumada a los malos comentarios de clientes y de la Industria en general, han alejado a la mayoría de los operadores, que no comercializan el Hotel.

Por lo mismo, se propone que para la temporada 2014-2015, con la mayoría de las remodelaciones y de los nuevos servicios operativos, se relance el Hotel a nivel de Operadores turísticos, definiendo una nueva política de comisiones. Las bajas comisiones actuales, pueden servir de base para construir un modelo en que las comisiones de agencia sean accesibles para los componentes de la cadena según su volumen de venta en cada temporada. De esta forma, se incentiva el aumento de la venta por la búsqueda de una mejor comisión de parte de la agencia u operador.

En el caso de la venta directa, se pueden tener permanentemente descuentos para aquellos huéspedes que realicen sus reservas directamente en la web del hotel, que pueden ser de un 5% sobre la tarifa normal de temporada correspondiente. Igual margen manejará la agencia asociada de Puerto Natales.

4.3.5. Estrategia de Promoción

Existen una amplia gama de actividades y formas de promoción para los servicios del hotel, que apuntan a los distintos segmentos objetivos, siendo las más utilizadas, dada su probada efectividad las siguientes, que serán las principales herramientas de promoción que utilizará el Hotel Cisne:

- **El boca a boca** es uno de los medios de promoción más importantes por varios motivos. El primero es su bajo costo, ya que solo basta cumplir y superar las expectativas de los huéspedes para recibir esta publicidad gratuita. Es una promoción de alta confiabilidad

para los potenciales clientes, ya que una recomendación de un conocido, sea familiar, amigo o de su mismo círculo social es mucho más confiable que una promoción del hotel u otras publicaciones al respecto.

- **El sitio web.** Además de una herramienta de ventas, debe ser un elemento de promoción del hotel. Debe ser atractiva, contar con fotografías profesionales, que muestren la mejor cara del hotel pero que a la vez reflejen la realidad a fin de no crear falsas expectativas. Debe contener información clara sobre los servicios del hotel, su ubicación, cómo llegar y todas las dudas que frecuentemente manifiesten tanto los clientes como agencias y operadores.
- **Material promocional impreso.** Está destinado a agencias, operadores como a la presencia en ferias y eventos. Este material se compone de flyers, catálogos, postales y otros impresos. Deben ser evocativos de los servicios del Hotel, atractivos en colores e imágenes, con textos breves que contengan la información más relevante sobre el Hotel y los datos de contacto. Se debe contar con stock suficiente para una temporada a fin de poder introducir cambios de un año a otro según las novedades del Hotel.
- **Ferias y Eventos:** Para dar a conocer la oferta del Hotel tanto al mercado profesional como a consumidores finales de los segmentos objetivo. Se ha definido participar en la Feria Chile es Tuyo, en los Road Show de Lanzamiento de Temporada, en el Workshop de la Patagonia, donde participan empresas de Chile y Argentina, todos los cuales se realizan en Chile. Además, se contará con presencia en dos eventos internacionales en forma directa. Uno de ellos es TravelMart Latinoamérica, que se desarrolla cada año en un destino diferente. Lo particular del evento es que se trabaja en base a un calendario de reuniones, por lo que se seleccionará a empresas operadoras y agencias de los mercados objetivo. El otro evento es la Feria Internacional de Turismo de Buenos Aires, FIT, en la cual no se participará como expositor en el stand de Chile por su alto costo, pero sí como visitante, para aprovechar de cubrir un número mayor de operadores de Argentina, brasileño y el israelí. En todos estos eventos se participaría a contar de la edición 2014 y al menos durante los tres años siguientes de forma de mostrar consistencia y posicionar el nombre del Hotel. Además, se podrá estar en otros eventos a través de la representación de la Cámara de Turismo de Última Esperanza, de Sernatur a través de Turismo Chile. Entre otros, de esta forma se podría estar presentes en ferias como FITUR en Madrid, ITB en Berlín, WTM en Londres. En todos estos eventos, se tendrá presencia indirecta además, a través de los operadores turísticos que tengan al Hotel en su oferta.
- **Operadores y agencias:** Se debe considerar presencia constante del Hotel, a través de una Representación Comercial o de un Gerente de Marketing. Sea cual fuere la forma, se debe calendarizar al menos dos visitas por año a los operadores y agencias más importantes, con énfasis en aquellas que atiendan a alguno de los segmentos objetivos del Hotel. Además, se debe generar un plan de *mailing* con información de las novedades del Hotel, con el objetivo de mantener el nombre del Hotel en la mente de los operadores. Esta presencia sistemática debe ser prenda de garantía de la nueva etapa del Hotel Cisne, clarificando la nueva oferta y los compromisos para con clientes, proveedores y todos los agentes involucrados. Se debe considerar además la participación en algunos de los manuales con que los operadores salen a promocionar en ferias nacionales e internacionales, lo que asegura lugares privilegiados y aumento de la promoción de los servicios del hotel en dichos eventos. Las jornadas de capacitación a las fuerzas de venta

de los operadores se realizan en hora de desayuno o almuerzo, durante la época de temporada baja (meses de invierno) por lo que se debe considerar el gasto en alimentación para las ejecutivas, que siempre es de costo de la empresa que realiza la capacitación.

- **Viajes de Familiarización:** O *Fam Tours*, en que se invita a agentes y operadores a conocer los servicios del hotel por un par de días, a fin de que puedan traspasar esta experiencia a sus clientes. Una vez se hayan realizado todas las remodelaciones y se hayan implementado los nuevos servicios, se debe considerar, para fines de la temporada 2014-2015 y posteriormente a fines de la temporada 2015-2016, un viaje para un representante de los diez mejores agentes u operadores, es decir, aquellos que hayan enviado más pasajeros durante dichas temporadas. En este viaje, los operadores estarán dos días y una noche en el Hotel, realizarán excursiones, disfrutarán del Spa y de los servicios de alimentación del Hotel. A estos viajes se debieran incorporar también a lo menos tres medios de prensa, dos escritas y una audiovisual con alcance internacional, a fin de que a cambio de los servicios del hotel publiquen notas descriptivas y evocativas de la experiencia, las cuales poseen un convencimiento mayor para los clientes, no al nivel del boca a boca pero muy superior en credibilidad a la palabra de un operador o del mismo Hotel, pues el cliente percibe un menor compromiso de parte de un periodista, lo percibe como imparcial a la hora de describir y calificar al hotel.

Toda la estrategia anterior debe enmarcarse en un presupuesto anual que no debe superar los \$15.000.000 en los tres primeros años de su implementación, y \$12.000.000 para los años siguientes. Esto debe incluir los costos de pertenencia a cámaras o entes de promoción más todos los puntos descritos anteriormente.

Cuando se trabaja con servicios, habitualmente al mix tradicional de marketing de las 4P, se agregan otras como Personas y Procesos, las cuales se verán en el capítulo siguiente, dedicado al Proceso de Ejecución.

5. PROCESO DE EJECUCIÓN

5.1. Modelo Organizacional

Como ya se ha señalado, el capital humano es un recurso muy importante para la operación de cualquier negocio, pero es fundamental cuando se trata de servicios, como lo es el turismo y la hotelería, pues buena parte de la experiencia del cliente se asocia a la forma en que se satisfacen sus requerimientos, a la oportunidad y calidad de las soluciones entregadas a sus problemáticas y de la eficiencia y cordialidad con la que se hayan prestado los servicios.

Por lo anterior, se debe identificar y cuantificar el personal idóneo para esta nueva etapa del Hotel, determinar el costo de remuneraciones que permita contar con personal con las cualificaciones necesarias para desarrollar las tareas en forma adecuada. Se requiere conformar un equipo que pueda dirigir y ejecutar la operación del negocio, comprometido con el concepto de servicio de excelencia, con las habilidades técnicas, comerciales y directivas necesarias.

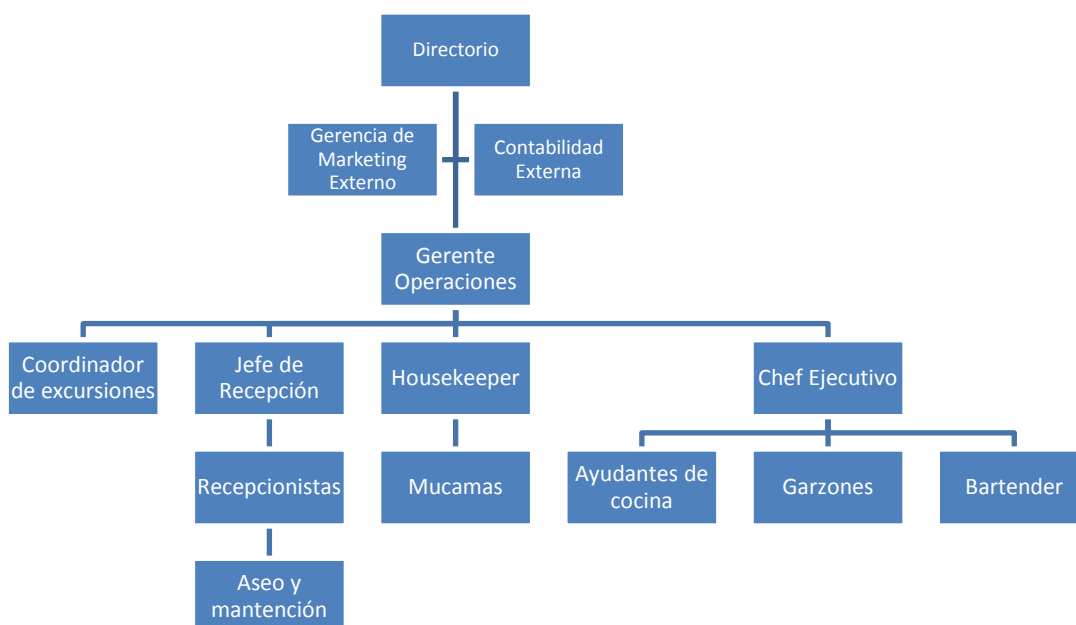
5.1.1. Estructura de la Empresa

En primer término, los propietarios del Hotel han decidido actuar solo como Directores y no involucrarse en la gestión del mismo. Igualmente, se evaluó contratar una Gerencia de Marketing de tiempo completo en la empresa versus la opción de externalizar este servicio, optándose por esta última opción, dado que bajo esta modalidad, se puede contar más que con una persona, con un equipo, que trabaje para la empresa pero no con dedicación exclusiva, aunque el contratado no podrá trabajar para otros hoteles de Puerto Natales, sino de destinos complementarios. Esto permitirá abaratar costos de viajes, capacitaciones a operadores, ferias y otros, al dividirlos con otras empresas. Se trabajaría en modalidad de contratos anuales, renovables según resultados.

Se busca una estructura funcional bastante plana, con una persona que dirija toda la operación del Hotel y reporte al Directorio, alimentando también a la Representación de Marketing, que como ya se dijo, se contratará en forma externa. Este Gerente de Operaciones debe tener experiencia en hoteles de tamaño mediano, como es el caso del Hotel Cisne, poseer la formación académica y la experiencia necesaria para hacerse cargo de la administración total de los recursos materiales y humanos de la organización, poniéndolos a trabajar para la consecución de los objetivos planteados en esta planificación.

De este Gerente de Operaciones dependerán los Jefes de área y de ellos dependerá el personal operativo de cada una de ellas. En el caso del Coordinador de Actividades, él se relacionará con los terceros que ejecuten las excursiones a la vez que guiará algunas de ellas que se realicen en los terrenos del hotel. Los servicios del Spa serán coordinados por la Jefa de Recepción, mientras las profesionales para los servicios del Spa serán de llamado provenientes de Puerto Natales. La estructura propuesta se resume en la siguiente figura.

FIGURA 3: Organigrama Hotel Cisne



La línea de Gerencia y Jefaturas tendrán contrato indefinido, al igual que los siguientes cargos:

- 3 Recepcionistas
- 3 encargados de Aseo y Mantenición
- 3 Mucamas
- 3 Ayudantes de Cocina
- 4 Garzones
- 2 Bartender
- 1 Chofer

Esto entrega un total de 24 personas de planta en el Hotel, lo que aumentaría para la temporada alta, donde se sumaría al menos 21 personas más (2 recepcionistas, 5 mucamas, 4 ayudantes de cocina, 5 garzones, 1 Bartender, 1 chofer, 2 guías) para responder a la mayor ocupación entregando los servicios de forma satisfactoria y respetando los turnos y descansos de todas los colaboradores del Hotel. Este costo se cuantificará en la evaluación económica en el capítulo siguiente, dejando un margen de un 5% para imprevistos y la posibilidad de incorporar alumnos en práctica en distintas posiciones, a quienes solo se considera con un pequeño estímulo monetario más el transporte y la alimentación.

Las remuneraciones mensuales según temporada y en detalle se pueden ver en el Anexo B.

5.1.2. Detección de Necesidades de Capacitación y Plan de Desarrollo de Capital Humano

Una vez ratificados los funcionarios de planta, creadas y entregadas sus respectivas descripciones de cargo, la gerencia de operaciones deberá llevar adelante, con asesoría externa si es necesario, un plan de detección de necesidades de capacitación. Este plan buscará identificar las brechas en las competencias de los colaboradores del hotel versus las competencias esperadas para el desarrollo óptimo de sus funciones. Estas brechas serán priorizadas y se procederá a calendarizar las capacitaciones necesarias, contando para esto con un presupuesto del 1% de la planilla de remuneraciones anual del Hotel, a modo de usar la franquicia Sence. Se intentará aprovechar todas las herramientas de capacitación, algunas de ellas gratuitas, que las instancias públicas como Sence, Corfo, Sercotec, las Cámaras de Turismo entre otras, ponen a disposición. Entre las principales temáticas, que son recurrentes en la hotelería, se contará con capacitaciones en idioma, principalmente inglés, servicio al cliente, protocolos de higiene y seguridad, historia de la región, entre otros. El Plan de Capacitación estará destinado prioritariamente al personal de planta del Hotel, pero contemplará también capacitaciones para el personal que trabaje durante la temporada, de forma que puedan cumplir en forma óptima con sus labores, sin que se note la diferencia en los estándares de servicio entre quienes son de planta y quienes trabajan por la temporada.

Junto al Plan de capacitaciones, se establecerá un Plan de Desarrollo de carrera, cuyos objetivos apuntan a disminuir la rotación del personal, así como a mantener a los colaboradores motivados y concentrados siempre en entregar el mejor servicio a los huéspedes del Hotel. Este plan contemplará una escala de remuneraciones, con rangos salariales para cada cargo de acuerdo a la formación y experiencia de cada colaborador, un plan de evaluación de desempeño con bonos asociados al resultado de la empresa y al desempeño individual y del área operativa, y la posibilidad de ascensos para aquellos colaboradores que permanezcan en la organización con buenas evaluaciones.

Con todo lo anterior, se espera que el Recurso Humano esté a la altura del estándar definido para el Hotel, contando con las herramientas y motivación necesaria desde el punto de vista profesional y económico, todo lo cual debiera traducirse en un óptimo servicio hacia los huéspedes del Hotel.

5.2. Procesos y Procedimientos

5.2.1. Del Hotel en General

Se desarrollará en conjunto con las Jefaturas de área, el “Manual de Operaciones del Hotel Cisne” que será la guía de referencia en cuanto a procedimientos, protocolos e información en general para las operaciones diarias del hotel. Este manual, presentará una descripción por área, a saber: Recepción, Habitaciones, Restaurant y Bar, Mantención, Transporte y Logística. En él, se detallarán todos los procedimientos de cada una de las áreas. Estos procedimientos abarcan desde la operación habitual de cada área cubriendo además temas relativos a urgencias, seguridad, transporte y comunicaciones, hasta inventario y pedidos.

Será obligatorio para cada trabajador leer todos los procedimientos de su área al momento de ingresar a trabajar al Hotel. Antes de iniciar sus funciones deberá firmar un reconocimiento de haber leído y entendido los procedimientos, pudiendo antes hacer todas las consultas que no hayan sido resueltas con la lectura y capacitación realizada. Dicha firma permitirá al Hotel sancionar cualquier incumplimiento de los procedimientos establecidos.

5.2.2. Excursiones y Spa

Si bien estos servicios se desarrollarán con una mezcla de instalaciones, materiales y personal propio y subcontratando servicios de terceros, se desarrollará un “Manual de Excursiones y Servicios de Bienestar (Spa)” que será la guía de referencia para el personal del Hotel que realice o coordine estas actividades en cuanto a:

- a. Procedimientos, protocolos e información en general para las operaciones diarias de las excursiones de contratadas por los huéspedes, incluyendo coordinación y comunicación con personal externo que preste algunos de los servicios, disponibilidad de material de trabajo
- b. Procedimientos, protocolos e información general para la operación de los Servicios de Bienestar, incluyendo coordinación y comunicación con personal externo que preste algunos de los servicios, disponibilidad de material de trabajo, etc.
- c. Todas las medidas de Seguridad que exija la ley y todas aquellas adicionales que garanticen la plena seguridad de los huéspedes al realizar excursiones o recibir servicios de Spa.
- d. Procedimiento de salida de excursión, incluyendo protocolo de instrucciones, firma de formulario de responsabilidad personal (Waiver), check list de seguridad, etc.
- e. Procedimiento de monitoreo de satisfacción (encuestas, cuestionarios, libro de reclamos, etc.)
- f. Otros

5.3. Control, Retroalimentación y Mejora Continua

La única forma de que la capacitación constante y los procedimientos establecidos sean algo más que tiempo y recursos perdidos y letra muerta que poco se relacionen con la realidad del servicio entregado, es establecer mecanismos de control constante, que permitan medir los estándares del servicio que se están entregando y que vayan de la mano con los procesos de evaluación de desempeño establecidos. Dicho control debe ser efectuado no solo por las instancias superiores de cada área del hotel, sino también, ocasionalmente, mediante clientes incógnitos que permitan eliminar el factor de observación, es decir, permite controlar la entrega del servicio cuando el colaborador no sabe que se le está controlando. Se destinará un 1% anual del costo de operación del hotel para financiar los distintos procesos de control establecidos.

Una de las mayores dificultades al definir un servicio turístico se presenta en el hecho de que toda persona posee una opinión particular del producto que se entrega, lo que a veces provoca diferencias de apreciación de los productos; para esto, el Hotel debe recibir la máxima retroalimentación posible, en forma permanente, de la opinión de sus huéspedes, en forma directa como a través de los operadores y agencias que comercialicen sus servicios, con el objeto de hacer las correcciones y mejoras necesarias sobre su propuesta de valor. Esta es otra de las formas fundamentales de control sobre los servicios que entrega el Hotel. Por lo mismo se implementarán numerosas vías para recoger las impresiones de huéspedes, operadores y agencias respecto a la experiencia integral vivida en el Hotel Cisne, entre otras:

- **Encuesta de Satisfacción:** Se diseñará de forma que sea breve, concisa, que no quite mucho tiempo a los huéspedes, de forma que el porcentaje de respuestas sea alto. Estudios señalan que entre en promedio un 30% de los huéspedes responde la encuesta, generalmente motivados por algún hecho extraordinariamente positivo, aunque generalmente uno de naturaleza negativa. Se buscará recoger información relevante, objetiva, medible, que permita detectar aspectos a mejorar de las instalaciones y servicios del Hotel. Para incentivar la respuesta, se invitará en la encuesta a los huéspedes a entregarla respondida en recepción la noche antes a su salida, lo que les dará derecho a un aperitivo gratuito en el Bar del Hotel.
- **Encuesta a Operadores y Agencias:** Dos veces al año, antes del inicio y posterior al cierre de cada temporada alta, se enviará una encuesta a agencias y operadores sobre el Hotel. Ésta, irá en un link dentro de un informativo estilo newsletter, y las respuestas participarán por algún premio, de forma de incentivar la respuesta. A diferencia de la encuesta a los huéspedes, esta encuesta será un poco más extensa y además de recoger la información que agencias y operadores hayan obtenido de sus clientes sobre sus estadías en el hotel, abarcará los procedimientos de contacto, cotizaciones, reservas y pagos, a fin de detectar demoras, requerimientos sin responder y otras problemáticas que se pudieran presentar en forma sistemática y cuya repetición pueden llevar a determinadas agencias u operadores a desistir de seguir requiriendo los servicios del Hotel.
- **Foro Abierto en la Página Web:** Como una medida de transparencia, se creará un espacio en la página web del Hotel para que los huéspedes puedan dejar sus comentarios respecto a su estadía, tanto positivos como negativos. Solo se editarán los comentarios que ocupen malas palabras o no respeten las normas mínimas para participar en un foro en línea. Además, se responderán tanto las felicitaciones pero

principalmente las críticas, como señal de que la empresa está abierta a las sugerencias y en la búsqueda de la mejora constante.

- **Revisión y Respuesta Constante en Foros de Viajes:** Contraria a la política actual del Hotel de ignorar las malas críticas en foros como Trip Advisor, o en páginas como Despegar.com y otras similares, habrá una preocupación constante por responder los comentarios que aparezcan en estos u otros medios virtuales, agradeciendo los comentarios y manifestando el compromiso del hotel de trabajar constantemente para mejorar sus estándares de servicio.

Toda el retroalimentación recibida debe ser procesada y utilizada para identificar focos de mejora para ser incorporados en los procedimientos y en los planes de capacitación de la empresa. De esta forma, se logrará cumplir con los niveles de servicio y disminución del número de reclamos planteados como objetivo por la nueva Dirección del Hotel Cisne.

6. EVALUACIÓN ECONÓMICA

6.1. Plan de Inversiones

Las inversiones requeridas para la implementación de la presente estrategia de negocios, están asociadas a la nueva propuesta de valor del Hotel Cisne y se han detallado en el capítulo IV. Las inversiones a realizar que se desarrollarán entre fines de 2013 y Junio de 2014, se dividen en cinco áreas principales: Habitaciones, áreas Comunes, Exteriores, Implementación del SPA y proyecto informático de implementación de nuevo hardware y software para la gestión del Hotel. Para efectos de esta evaluación, se considera toda la inversión como realizada en 2014. Las inversiones por categoría se resumen en el siguiente cuadro y el detalle se puede observar en el Anexo B.

Cuadro 7: Resumen de Inversiones Implementación de Estrategia

Ítem	Cantidad	P. Unitario	P. Total
Subtotal Habitaciones			48,880,461
Subtotal Restaurant y Áreas Comunes			2,488,564
Subtotal SPA			4,945,734
Subtotal Exteriores			27,949,000
Subtotal Proyecto Informático			9,594,940
TOTAL CAPEX PROYECTO			93,858,699

Estas inversiones generan una depreciación del orden de los diez millones de pesos anuales, bajando a medida que se deprecian los activos de menor vida útil. Al final del horizonte del proyecto, año 2020, esta inversión tiene un valor residual de \$ 20.677.125, al cual se estima se liquidan estos activos.

6.1.1. Capital de Trabajo

Adicionalmente, y dado que el hotel se encuentra y seguirá en funcionamiento durante la etapa de inversiones, se ha estimado un monto de capital de trabajo de \$60.000.000, que equivale a tres meses de costos fijos y Gastos de Administración y Ventas, los cuales se asume se recuperan al final del proyecto.

6.2. Flujo Proyectado, Principales Indicadores

6.2.1. Estimación de Ingresos

Para la estimación de los ingresos, éstos se han separado en cuatro categorías: Clientes de Caja de Compensación, que tienen una tarifa más baja pero una ocupación fija durante el año, según convenio; clientes tercera edad; clientes nacionales y clientes extranjeros, con la misma tarifa (en el caso de los extranjeros puede sufrir variaciones por tipo de cambio, pero para el ejercicio no se considerarán relevantes), pero se moverán a tasas distintas de ocupación. Los ingresos de Restaurant, excursiones, Spa y otros (lavandería, teléfono, etc.) se calculan en base a la estimación de clientes de los segmentos ya mencionados que los utiliza, indicada en el capítulo IV, excepto el caso del segmento tercera edad, cuyo precio lleva todos los elementos incluidos. Con esto, los Ingresos para 2014 totalizan \$621.381.900, lo que duplica los ingresos de 2012 y supera casi en un 125% los ingresos proyectados por la empresa en 2013. Dada esta tendencia a la baja en las ventas y ocupación actual del Hotel, es que se considerarán los flujos totales proyectados y no solo el flujo incremental producto de la implementación de la estrategia, pues se ve a ésta como la única opción para revertir la situación actual del Hotel.

Una vez estimados los ingresos para cada mes de 2014, se proyecta anualmente en base a tasas de crecimiento diferenciadas para cada uno de los segmentos de ingresos. El total de ingresos para el horizonte del proyecto se resume entonces como:

Cuadro 8: Ingresos Anuales 2014-2020 (M\$)

M(\$)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos Por Venta							
Clientes Caja Compensación	114.048	114.048	114.048	119.750	119.750	119.750	125.738
Clientes Tercera Edad	27.200	28.016	28.857	29.722	30.614	31.532	32.478
Cliente Nacional	25.410	29.222	33.605	38.645	42.510	46.761	51.437
Cliente Extranjero	170.940	205.128	256.410	333.333	383.333	440.833	506.958
Total Habitaciones y Programas	337.598	376.414	432.919	521.451	576.207	638.877	716.611
Ingresos Restaurant y Bar	85.536	94.090	103.499	113.848	125.233	137.757	151.532
Ingresos Por Excursiones	98.208	100.172	102.176	104.219	106.304	108.430	110.598
Ingresos por Spa	83.160	87.318	91.684	96.268	101.082	106.136	111.442
Otros Ingresos	16.879	18.821	21.646	26.073	28.810	31.944	35.831
INGRESOS BRUTOS	621.382	676.814	751.923	861.859	937.636	1.023.142	1.126.014

6.2.2. Estructura de Costos y Gastos

El principal Costo fijo del proyecto se relaciona con las remuneraciones, que si bien varían entre temporada alta y baja, se debe contar con la dotación definida para cada período, por lo que se considera como un costo directo de la operación, dada la naturaleza del servicio turístico. Los gastos básicos

también se han considerado como fijos y directos, dado que si bien varían según la temporada del año, son menos dependientes de la demanda. Se han considerado como costos y no como gastos de administración, pues se consideran como necesarios para la entrega del servicio, lo mismo el cable y el Internet, que son parte de la oferta de valor.

Los costos variables se calcularon para cada segmento de clientes y se asocian al costo del uso de habitación por cliente, lo cual incluye los insumos para: Desayuno, lavado de sábanas, ammenities (shampoo, jabones, otros) y transporte asociado a la estadía del huésped. Son aquellos costos en los que el hotel no incurre si no tiene pasajeros, los cuales incluyen además la comisión de operadores y agencias.

Ambos costos se estimaron mensualmente para 2014 (véase Anexo E) y luego se proyectaron para los años siguientes según el aumento del IPC esperado (3%). Así, los costos se resumen como sigue:

Cuadro 9: Costos Fijos y Variables Anual 2014-2020 (M\$)

(M\$)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Costos Fijos							
Remuneraciones	189,000	194,670	200,510	206,525	212,721	219,103	225,676
Provisión Vacaciones y Finiquitos	31,500	32,445	33,418	34,421	35,454	36,517	37,613
Agua	17,400	17,748	18,103	18,465	18,834	19,211	19,595
Electricidad	25,800	26,316	26,842	27,379	27,927	28,485	29,055
Gas	6,800	6,868	6,937	7,006	7,076	7,147	7,218
Cable+Internet	960	979	999	1,019	1,039	1,060	1,081
Total Costos Fijos	271,460	279,026	286,809	294,815	303,051	311,523	320,238
Costos Variables							
Costo Cliente Caja Comp.	57,024	59,875	62,869	66,012	69,313	72,779	76,418
Costo Cliente Tercera Edad	13,600	14,008	14,428	14,861	15,307	15,766	16,239
Costo Clientes Nacionales	5,861	6,942	8,223	9,740	11,036	12,503	14,166
Costo Clientes Extranjeros	30,888	38,178	49,154	65,817	77,960	92,343	109,381
Costo Restaurant y Bar	28,227	31,050	34,155	37,570	41,327	45,460	50,006
Costo Excursiones	49,104	50,086	51,088	52,110	53,152	54,215	55,299
Costo Spa	24,948	26,195	27,505	28,880	30,324	31,841	33,433
Comisión Operadores	27,489	32,809	40,602	52,077	59,618	68,263	78,175
Total Costos Variables	237,141	259,143	288,023	327,067	358,037	393,170	433,116

El cuadro muestra que desde 2014 el proyecto es capaz de solventar sus costos, tanto fijos como variables, situación levemente mejor a la actual, pero la proyección de incremento de los ingresos permite que el margen ingreso-costos vaya al alza.

Con respecto a los Gastos de Administración y Ventas, los más relevantes están asociados a la Gerencia de Marketing externa que se contratará. Se incluye también la externalización de la contabilidad. El Plan de Marketing y promoción, las cuotas de asociaciones gremiales, los seguros, Gastos Generales (como insumos de oficina, por ejemplo), las comisiones por uso de tarjetas de crédito y

los gastos bancarios componen esta partida, que para 2014 supera los \$102.000.000 y que se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 10: Gasto de Administración y Venta Anual 2014-2020 (M\$)

M(\$)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
GAV							
Representación Marketing	12,000	12,360	12,730	13,113	13,506	13,911	14,329
Contabilidad	3,900	4,017	4,138	4,261	4,390	4,521	4,657
Plan de Marketing y Difusión	15,000	15,000	15,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Asoc. Gremiales y de Turismo	3,000	3,060	3,121	3,184	3,247	3,312	3,378
Patentes y Contribuciones	6,600	6,732	6,867	7,004	7,144	7,287	7,432
Gastos Generales	18,641	20,304	22,558	25,856	28,129	30,694	33,780
Seguros	21,600	21,924	22,252	22,587	22,925	23,269	23,618
Comisión Transbank	18,641	20,304	22,558	25,856	28,129	30,694	33,780
Gastos Bancarios	3,107	3,384	3,760	4,309	4,688	5,116	5,630
Depreciación (-)	10,542	10,542	10,542	10,542	10,542	10,515	9,954
Total GAV	102,490	107,086	112,984	118,170	124,159	130,805	138,606

6.2.3. Flujo de Caja e Indicadores

Con toda la información anterior, se construye finalmente el flujo de caja del proyecto puro, al añadir el pago de impuestos, las inversiones realizadas, el capital de trabajo y el valor de liquidación de los activos. Dado que se trata de un proyecto en funcionamiento y que la inversión está asociada a la implementación de la nueva estrategia de negocio, se ha considerado que el monto de la inversión se cargue al año 2014, es decir, el año 1 y no como tradicionalmente se hace a un año cero del proyecto. Los saldos anuales del flujo de caja se presentan en el siguiente cuadro. El flujo en su totalidad se puede observar en el Anexo E.

Cuadro 11: Saldo Flujo de Caja Períodos 2014-2020 M(\$)

M(\$)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de Caja	-135,083	35,789	61,827	107,988	132,454	160,631	257,197

Dado que este análisis se realiza a nivel de prefactibilidad, no es necesario analizar fuentes ni opciones de financiamiento para la inversión. Sin embargo, para evaluar el proyecto, se requiere una tasa de descuento y para esto, se utilizará una versión simplificada del WACC, o Costo Ponderado del Capital. Para esto, se tiene que el endeudamiento tiene para la empresa un costo de un 9,6% anual, mientras, de acuerdo a lo conversado con los propietarios del Hotel, ellos esperan una rentabilidad mínima de un 12% sobre su inversión. Si se asume, por sanidad estructural y equilibrio patrimonial, que se financiará la

implementación de la estrategia en un 60% con deuda y en un 40% con patrimonio, se tiene que el WACC se obtiene como sigue:

$$\text{WACC} = \text{Costo Deuda} \times \text{Porcentaje Deuda} + \text{Rentabilidad Patrimonio} \times \text{Porcentaje Patrimonio}$$

$$\text{WACC} = 9,6\% \times 60\% + 12\% \times 40\% = 10,56\%$$

Por lo tanto, el flujo evaluado a una tasa del 10,56% nos entrega los siguientes indicadores, que se resumen en el cuadro 12.

Cuadro 12: Principales Indicadores del Proyecto

VAN	320,629,065
TIR	55.76%
PAYBACK	2.9

El Valor Actual de los flujos que genera la implementación de la nueva estrategia de negocio es positivo, por lo que el proyecto es rentable en su horizonte de siete años. La tasa interna de retorno es de un 55.76%, mayor a la tasa de descuento del proyecto y la inversión realizada para la implementación se recupera antes del tercer año, todo lo cual configura un escenario positivo para el Hotel Cisne.

6.2.4. Valor Residual

Un elemento final tiene que ver con el valor que podrían tener los activos al término del horizonte del proyecto, considerando su valor contable, suponiendo su venta o estimando el monto de los beneficios futuros que podría generar desde el término del período de evaluación hacia adelante. Para este caso, el valor residual se ha estimado desde el punto de vista económico, es decir, el valor actual de los beneficios netos de caja futuros. Para este caso, se asumió un flujo de caja promedio de 125.000.000 menos una depreciación de 10.500.000 (que considera las futuras reinversiones), descontado al 10,56%. Esto entrega un valor residual de \$1.084.280.303, lo cual volvería aún más atractivo al proyecto.

6.3. Análisis de Sensibilidad

Aún cuando los resultados de la evaluación financiera del proyecto son positivos, se debe realizar este análisis para evaluar cómo y en qué medida se afecta la rentabilidad económica del proyecto ante cambios en determinadas variables, como consecuencia de elementos de incertidumbre y factores de riesgo. El único elemento que no varía en este análisis son los ingresos del segmento clientes Caja de Compensación, dado que por contrato está garantizada una ocupación y una tarifa asociada.

Un primer elemento a sensibilizar es la cantidad de visitantes al hotel. Así, se tiene que con una disminución de un 50% de la cantidad de participantes en los grupos de tercera edad (de 40 a 20 pasajeros por grupo), los clientes nacionales disminuyen en un 50% y los clientes extranjeros lo hacen en un 30%, el proyecto deja de ser rentable.

Respecto al precio, una caída de un 12% en el precio de los programas de tercera edad (por ejemplo, si hubiera que presentarlos a un valor menor para calificar dentro del programa), sumado a bajas en los precios de alojamiento y servicios (restaurant, excursiones, Spa) en un 20%, hacen que el proyecto deje de ser rentable.

Un tercer aspecto sobre el cual se analiza la sensibilidad del proyecto, son las comisiones de los operadores, que se estimaron en promedio en un 20% para la evaluación económica sobre un 80% del total de ventas fuera del convenio de la Caja de Compensación, es decir del 70% disponible (el otro 20% reserva directo a través de la Web). Si las comisiones subieran a un 35% (máximo que se podría llegar a pagar a un operador mayorista) y un 90% de las reservas se hicieran a través de operadores, el proyecto seguiría siendo, aunque menos, atractivo desde su rentabilidad.

Lo anterior se resume en el siguiente cuadro, que muestra como varían los indicadores del proyecto ante los cambios en las distintas variables analizadas.

Cuadro 13: Resumen Sensibilización del Proyecto

	Proyecto Puro	Variación en Q	Variación en p	Variación en Comisiones
VAN	320,629,065	-95,397,875	-8,454,178	91,845,137
TIR	55.76%	-2.65%	9.42%	23.04%
PAYBACK	2.9	7	6	5

7. CONCLUSIONES

El objetivo general del proyecto era el diseño de una estrategia de negocios para una empresa hotelera de la Región de Magallanes, a través de la cual se busca agregar valor a los productos y servicios ofrecidos por el Hotel Cisne, además de mejorar la imagen del mismo ante la industria del turismo, lo cual lo situaría en un lugar superior en la competencia de los establecimientos catalogados con tres estrellas, pudiendo competir de buena forma también en el segmento de cuatro estrellas.

La implementación exitosa de esta estrategia implica una Inversión del orden de los \$93.000.000 a realizar entre 2013 y 2014; proyectando ingresos que van de los 621 a los 1.126 millones anuales en los siete años en que se evaluó el proyecto, a una tasa del 10,56%. Los flujos futuros del proyecto tienen un valor actual (VAN) de 320 millones, con una tasa interna de retorno del 55,76% y un período de recuperación de la inversión de 2,9 años. El proyecto tiene además, asumiendo perpetuidad, un valor residual de \$1.084 millones.

Dada la situación crítica en la que el hotel se encuentra, el análisis FODA, resultó bastante exhaustivo a la hora de identificar oportunidades dadas las condiciones actuales y especialmente potenciales del hotel. Este trabajo junto al proceso declarativo trabajado en conjunto con los propietarios y directivos del hotel, sentaron las bases para la estrategia de desarrollo y comercial planteada.

Se han considerado como los actores más importantes a los propietarios, huéspedes, equipo de funcionarios del hotel, la comunidad misma de la Provincia de Última Esperanza, proveedores, operadores turísticos nacionales e internacionales de los mercados clave identificados, así como un fuerte vínculo comunicacional con representantes de la Caja de Compensación La Araucana y Sernatur, a través de su programa de vacaciones del adulto mayor. Hay tras esto una idea de conectividad permanente, de mantener al equipo de trabajo del hotel actualizado e informado en lo que respecta al funcionamiento de la industria turística, a modo de buscar instancias que le permitan mantener una oferta vigente y competitiva, que responda a las necesidades principales de la demanda.

La variación y ampliación en los segmentos objetivos a los que apuntará desde ahora el Hotel Cisne es también un resultado destacable, dado que combate los principales problemas estructurales que enfrenta el turismo de la zona: la alta estacionalidad y la baja en la visita de turistas nacionales. Con la nueva gama de actividades que complementan el servicio tradicional de alojamiento y alimentación, se intenta crear una oferta integral. Se está pensando con esto en generar una ampliación en el rango etéreo de los visitantes, quienes encontrarán un valor agregado en su estadía al tener a su disposición estas actividades complementarias. Se considera aquí dos ejemplos importantes: la inclusión de parejas jóvenes con hijos pequeños que busquen realizar ecoturismo en la zona, y los pasajeros de la tercera edad, cuyo arribo se espera de manos de los programas vacacionales que ofrece el gobierno, aumentando con esto la tasa de ocupación en temporada baja.

El Plan propuesto debiera, según la evaluación realizada, asegurar la rentabilidad para los propietarios, llegando muy cerca de sus objetivos planteados en términos de EBITDA así como de rentabilidad de las inversiones propuestas, si bien se observa a partir de la sensibilización del proyecto que cambios medianos en la cantidad de visitantes o más significativos en las tarifas a cobrar, le pueden quitar atractivo al proyecto desde la perspectiva financiera, al punto de hacerlo no rentable. El atractivo del proyecto desde el punto de vista financiero responde a la satisfacción de otro de los Factores identificados como clave, como lo es la Propuesta de Valor que se debía generar, creyéndose que se construyó una propuesta que permite al Hotel Cisne dar un salto significativo para posicionarse no solo liderando su segmento sino con posibilidades de competir por una gama más alta de clientes, al dotarse

de elementos anexos y mejorando las condiciones y calidad de su servicio central, que sigue siendo el alojamiento y los servicios de alimentación, pero ahora muy bien complementados por las excursiones y los servicios de bienestar del Spa.

Otro de los Factores definidos como clave para el éxito de la estrategia tenía que ver con la Motivación del Personal y la Calidad del Servicio entregado. En cuanto al desarrollo del capital humano, este se refleja en el recambio del modelo organizacional a toda escala, donde la rotación de personal se combate con la creación de oportunidades de desarrollo de una carrera ascendente, así como un presupuesto de remuneraciones que respondan de manera óptima al trabajo realizado por cada funcionario. Eso responde a una nueva lógica empresarial que busca la vinculación y el compromiso de la totalidad de los trabajadores con la marca que representa el Hotel Cisne, o expresado de otra forma, un nuevo nivel de motivación a nivel intrínseco, emocional, asociado al trabajo bien hecho más que a la recompensa del mismo; lo que asegurará el máximo esfuerzo para obtener el mejor rendimiento de cada agente vinculado en la organización del hotel.

Para lo anterior se requiere un liderazgo participativo, carismático, que emane del poder y la autoridad personal y no jerárquica de las jefaturas del hotel; capaz de alinear a sus equipos en pos de la visión definida por la empresa de modo que a través del trabajo en equipo y la entrega de un servicio personalizado y de excelencia, se alcancen los objetivos planteados por la organización para sí y cumpla sus compromisos con todos sus actores relevantes.

La evaluación de los resultados obtenidos con los cambios realizados, debe efectuarse más allá de las oficinas de los altos ejecutivos, por lo cual la retroalimentación constante se hace indispensable para tender a una mejora continua en la entrega de los servicios, en la disminución de los reclamos y la solución rápida de aquellos que se produzcan; esto tanto en el caso de los huéspedes como operadores de agencias turísticas, agregando un sustento empírico a la difusión de los nuevos servicios del hotel, elemento clave para crear esta nueva imagen y reposicionarse ante toda la cadena comercial, incluidos los huéspedes, como una real alternativa en el segmento de la hotelería de tres y cuatro estrellas de Puerto Natales y sus alrededores.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Jofré Rojas, Enrique. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocio, Serie Gestión N°35, Chile. Mayo de 2002.
2. Serra, Antoni. Marketing Turístico. 2011, Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.)
3. Feijoo, José Luis. El Planeamiento Estratégico en Hotelería. Ugerman Editor, 2012.
4. Instituto Nacional de Estadísticas, Turismo, Informe Anual 2011 Chile, Agosto de 2012.
5. Buck, Martin y Conrady, Roland. Trends and Issues in Global Tourism 2011, ITB Berlin Publishing, 2011.
6. Federación de Empresas de Turismo de Chile, Barómetro Chileno del Turismo, Diciembre de 2012. Disponible on line, en <http://www.fedetur.org/images/stories/pdf/barometro10.pdf>
7. Euromonitor International, World Travel Market Global Trends Report, Noviembre de 2012.
8. Servicio Nacional de Turismo, página web institucional <http://www.sernatur.cl/>
9. Subsecretaría de Turismo <http://www.subturismo.gob.cl/>
10. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción: Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción; Del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo, Febrero de 2010. Disponible on line, en http://www.fedetur.org/images/stories/leydeturismo/ley-20423_12-feb-2010.pdf
11. Porter, Michael E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, January 2008.
12. World Tourism OrganizationUNWTO, Tourism Highlights, 2012 Edition.

9. ANEXOS

Anexo A: Análisis PEST

Factores Políticos

El gobierno de Chile anunció a fines de 2012 que la industria del turismo será uno de los cuatro ejes a fortalecer en el desarrollo de la economía nacional durante 2013, explicitando que el incremento otorgado a ésta – \$1.029 millones – se debe destinar de forma exclusiva a la promoción turística en el extranjero, evidenciando la importancia que se otorga al incremento del turismo receptivo.

Existen dos campañas realizadas por el gobierno de Chile para potenciar el turismo; la primera de ellas es un portal de Internet que posee toda la información necesaria para realizar distintos tipos de actividades en nuestro país, dirigida principalmente al público de Argentina, Brasil, Estados Unidos, Alemania, Francia, España y el Reino Unido. El portal se encuentra disponible en inglés y español, en la dirección www.chile.travel ⁶. En general, Chile proyecta ante el turista extranjero la imagen de un país que ha construido una situación política estable, lo cual contribuye tanto para quien desea hacer negocios en el país como para quien busca conocerlo con fines de ocio.

En el ámbito del turismo nacional, la iniciativa más reconocida es la campaña “Chile es tuyo”, cuyo objetivo es poner a disposición de los chilenos la oferta turística nacional, incentivando el turismo interno. La campaña comenzó en marzo de 2012, e incluyó paquetes turísticos rebajados y la asociación con entidades como LAN y Groupon. Se busca potenciar para el turista nacional, la imagen de un país accesible y rico en cuanto a la diversidad de paisajes y actividades: Desde el desértico norte hasta la Patagonia, se presenta un Chile que está al alcance de la mano.⁷ Una de las actividades más destacadas realizadas en el marco de esta campaña fue la feria “Chile es tuyo”, la primera feria diseñada para fomentar el turismo nacional. La feria se ubicó en la región metropolitana, en noviembre de 2012, que contó con gran marco de público que disfrutó de lo mejor de la artesanía y gastronomía del país, así como recibir información de la oferta turística existente.⁸

Factores Económicos

Dados los objetivos generales trazados por el Ministerio de Hacienda⁹ en términos macroeconómicos y de apertura comercial con el extranjero, se puede observar que la relación de intercambio con la economía internacional trae cuentas favorables al país, además de un proceso de tecnologización que mejora la calidad de vida de los chilenos. En general se observa que las cifras de crecimiento se han ubicado por sobre el 5% anual en los últimos años mientras el desempleo se ha ubicado en cifras cercanas al 6%, muy cerca de sus valores estructurales.

⁶ Subsecretaría de Turismo, página institucional. [<http://www.subturismo.gob.cl/campanas/internacionales/>]

⁷ “Chile es tuyo: Lanzan campaña publicitaria para motivar a los chilenos a viajar por su país”. Disponible on line en [<http://www.3vchile.cl/chile-es-tuyo-lanzan-campana-publicitaria-para-motivar-a-los-chilenos-a-viajar-por-su-pais/>]

⁸ Página web de “Chile es tuyo”, [<http://www.chileestuyo.cl/feria-chile-es-tuyo>]

⁹ Ministerio de Hacienda, página institucional. [<http://www.hacienda.cl/el-ministerio/mision-y-objetivos.html>]

El Banco Central, en su rol autónomo procura “mantener una inflación baja, estable y sostenible en el tiempo”¹⁰. Entre sus principales medidas, ha mantenido la tasa de interés de política monetaria en el 5%. Bajo el contexto internacional actual y las dinámicas nacionales –mercado del trabajo ajustado, aumento en la creación de empleos, salarios dinámicos e inflación total y subyacente bajo el 2% anual– se ubica una inflación proyectada del 3%. En cuanto al tipo de cambio, el peso se apreció levemente respecto del dólar, aunque se ha mantenido ya más de un año bajo la barrera de los \$500. Se espera que alcance un valor de \$490 en octubre de 2013¹¹.

Factores Sociales

Mundialmente, Chile es reconocido como un país seguro y estable, principalmente gracias a dos factores clave: Su funcionamiento democrático durante las últimas dos décadas y su gran estabilidad económica.

Sin embargo, este escenario de estabilidad cambia radicalmente con el estallido de las llamadas “revoluciones sociales”. Entre algunas de las problemáticas sociales más importantes se encuentran la “revolución pingüina” del 2006, los conflictos con Hidroaysén, polémicas regionales (Magallanes, Aysén, etc.), pero principalmente el movimiento estudiantil iniciado el 2011. Actualmente la situación de mayor conflicto se da en la zona de la Araucanía, debido al histórico dispute del territorio por parte del pueblo mapuche.

Pese a lo anterior, internacionalmente se considera que la sociedad chilena es muy estable en cuanto es extensión de la estabilidad económica del país, siendo un ambiente seguro donde un turista puede sentirse tranquilo y cómodo. Para la industria turística, la imagen país se relaciona con la potencialidad de la demanda turística internacional de manera muy estrecha, es por eso que se está constantemente evaluando la situación nacional y potenciando esta imagen a través de campañas a cargo del Gobierno o de entidades autónomas como la Fundación “Imagen de Chile”, cuyo directorio preside el ministro de Relaciones Exteriores. Esta organización busca encontrar una adecuada mirada de la idiosincrasia chilena, nutriéndose de elementos históricos y de las diversas miradas que el mundo tiene acerca del país; de esta forma, se genera una estrategia que permite potenciar la imagen país y fortalecer las relaciones internacionales.¹²

Constantemente, quienes trabajan en el área turística deben realizar seguimientos especiales a las ciudades más importantes para la industria del turismo; es así como la Federación de Empresas de Turismo de Chile presentó en Diciembre, en su edición mensual del “Barómetro” del turismo, un reporte especial acerca de la región de Magallanes, en donde evidencian el gran aporte que representa la industria turística en la zona austral –especialmente porque el perfil del turista que llega a la zona es radicalmente distinto del que se encuentra en el resto del país–, y posteriormente evalúan lo que ha sido el contexto social en la región. La conclusión es evidente: A modo de potenciar el turismo, deben evitarse situaciones que pongan en riesgo la integridad de los turistas, como ocurrió en el verano del 2011 con los reclamos de la ciudadanía al gobierno, o el cierre de rutas a Torres del Paine en plena temporada alta.¹³ Lo anterior, resulta uno de los pilares para la estrategia de negocio a desarrollar.

¹⁰ Informe de Política Monetaria del Banco Central, Septiembre del 2012. Disponible on line [http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm092012.pdf]

¹¹ Federación de Empresas de Turismo de Chile, Barómetro mes de Diciembre. Disponible on line en: [http://www.fedetur.org/images/stories/pdf/barometro10.pdf]

¹² Fundación “Imagen de Chile”, página web institucional. [http://www.imagendechile.cl/quienes-somos/presentacion]

¹³ Federación de Empresas de Turismo de Chile, Barómetro mes de Diciembre de 2012. Disponible on line en: [http://www.fedetur.org/images/stories/pdf/barometro10.pdf]

Factores Tecnológicos

Dentro de América Latina, Chile se considera como uno de los países que mejor ha desarrollado el proceso de la implementación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en las diversas esferas de la sociedad. Este desarrollo es posible en gran medida gracias a los tratados de libre comercio que Chile mantiene con países como Corea del Sur, Estados Unidos, y más recientemente, a partir del 2007, con Japón.¹⁴ Y si bien antes se hablaba de la revolución del Internet y las estrategias de marketing mediante las páginas web, los horizontes tecnológicos se han expandido con la aparición de los televisores y celulares inteligentes, a través de los cuales el usuario se sumerge en una constante y muchas veces casi inconsciente conexión con las diversas realidades alrededor del globo.

El año 2011, el reconocido operador de turismo chileno “Cocha”, lanzó una aplicación para celulares llamada “Cocha Inboun”, cuya principal función es dar a conocer los principales destinos nacionales, además de promociones que la empresa ofrece. Esta aplicación fue pionera en el desarrollo tecnológico del marketing utilizado en la industria chilena del turismo receptivo y desde sus primeros días de aparición, presentó descargas de países como Estados Unidos, Rusia e India. De este modo, los smartphones se perfilan como aliados para las estrategias de mercado del turismo receptivo a nivel internacional, situación altamente favorable para el país.¹⁵

En cuanto a los televisores inteligentes (Smart-TV's), el año 2011 también comenzaron a hacerse parte importante del proceso de marketing chileno, cuando SERNATUR firmó un acuerdo con LG Electronics, a través de “Turismo Chile”, que permite la exhibición de imágenes en tercera dimensión de nuestro territorio, las cuales serán mostradas en los puntos de venta, además de poder ser vistas por las aplicaciones que los usuarios pueden descargar en sus televisores, en los 50 países donde se autoriza su reproducción. De esta forma, a través de la pantalla, el espectador podrá observar atractivos turísticos de Chile tales como Isla de Pascua y la Patagonia.¹⁶

No obstante, estos significativos acercamientos a las herramientas tecnológicas actuales, no resultan suficientes si se analiza la importante posición en la que Chile se encuentra actualmente: el ranking de competitividad de “World Economic Forum Travel and Tourism 2011” sitúa a Chile como noveno del continente, justo detrás de una importante potencia como lo es Brasil. Apelando a este hecho, es que “EDUTIC” –agrupación que aboga por la implementación de las Tecnologías de la Información y Comunicación en distintas esferas- expresó la necesidad del sector turístico de buscar una asociación con estas nuevas tecnologías. Se hace referencia además a otro hecho que frena el desarrollo tecnológico en esta industria, un dato que no resulta menor: De los trabajadores del sector turístico, un 80% tiene estudios en la enseñanza secundaria, y sólo un 12% en la educación superior.¹⁷

¹⁴ “Tratados de libre comercio en Latinoamérica”, disponible on line en [<http://www.infolatam.com/latamblog/2008/02/23/tratados-de-libre-comercio-en-latinoamerica/>]

¹⁵ “Lanzan la primera guía turística de Chile para teléfonos celulares”, 11 de Julio del 2011, disponible en El Mercurio on line en [<http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2011/07/11/491927/lanzan-la-primera-guia-turistica-de-chile-para-telefonos-celulares.html>]

¹⁶ “Promoverán turismo chileno con tecnología cinema 3D”, disponible en la página de cybertour, turismo chileno en el mundo. [<http://www.cybertour.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1290>]

¹⁷ “Turismo chileno clama por mayor incorporación de tecnologías”, 02 de Enero de 2013, disponible on line en Diario “La Nación” [<http://www.lanacion.cl/turismo-chileno-clama-por-mayor-incorporacion-de-tecnologias/noticias/2013-01-02/105012.html>]

Anexo B: Dotación y Remuneraciones

	Costo Empresa Mensual	Cant. Temp. Alta	Cant. Temp. Baja	Total Mensual Alta	Total Mensual Baja
Remuneraciones					
Gte. Operaciones	1.500.000	1	1	1.500.000	1.500.000
Coord. Excursiones	1.000.000	1	1	1.000.000	1.000.000
Jefe Recepción	900.000	1	1	900.000	900.000
Recepcionista	350.000	5	3	1.750.000	1.050.000
Aseo y Mantención	250.000	3	3	750.000	750.000
Housekeeper	600.000	1	1	600.000	600.000
Mucamas	300.000	8	3	2.400.000	900.000
Chef Ejecutivo	900.000	1	1	900.000	900.000
Ayudante de Cocina	400.000	7	3	2.800.000	1.200.000
Garzones	300.000	9	4	2.700.000	1.200.000
Bartender	500.000	3	2	1.500.000	1.000.000
Guía	500.000	2	0	1.000.000	0
Chofer	400.000	2	1	800.000	400.000
Total				18.600.000	11.400.000

Anexo C: Cuadro de Inversiones Implementación Hotel Cisne

Ítem	Cantidad	P. Unitario	P. Total
Cama Hotelera 1.5 p. para unir, Rosen	82	209,830	17,206,060
Cubre Colchón Espuma	41	11,422	468,302
Juego Sábanas, 300 Hilos, Feltrex	246	21,848	5,374,608
Toalla Baño Profiline	180	6,950	1,251,000
Toalla Mano Profiline	180	2,275	409,500
Piso de Baño	125	1,750	218,750
Construcción Closet Lenga	41	184,800	7,576,800
Maleteros	41	29,411	1,205,851
LD 32" Samsung	41	169,990	6,969,590
Pintura y Decoración Habitaciones	41	200,000	8,200,000
Subtotal Habitaciones			48,880,461
Sofá Colonial Beige Crudo	3	427,700	1,283,100
Lámparas de Pie	4	21,000	84,000
Lámparas Sobremesa	3	3,521	10,563
Data Show	2	193,270	386,540
LED 55"	1	588,227	588,227
Manteles Cuadrados	18	7,563	136,134
Subtotal Restaurant y Áreas Comunes			2,488,564
Sauna Seco Capacidad 4 Personas	1	1,680,700	1,680,700
Jacuzzi capacidad 6 personas	1	2,016,800	2,016,800
Camilla para Masajes	2	293,277	586,554
Repisa para Spa	4	50,420	201,680
Implementación Spa	1	460,000	460,000
Subtotal SPA			4,945,734
Ampliación Estacionamientos	1	3,500,000	3,500,000
Cobertizos Estacionamientos	1	750,000	750,000
Vehículo Ford Econoline	1	8,699,000	8,699,000
Habilitación Senderos para Caminatas	1	15,000,000	15,000,000
Subtotal Exteriores			27,949,000
Equipos Computacionales Administrativos	10	180,672	1,806,720
Equipos Punto de Venta	2	294,110	588,220
sistema de Gestión de Hotelería, POS y AA&BB	1	7,200,000	7,200,000
Subtotal Proyecto Informático			9,594,940
TOTAL CAPEX PROYECTO			93,858,699

Anexo D: Tabla de Depreciación de Activos (M\$)

Ítem	Vida útil	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cama Hotelera 1.5 p. para unir, Rosen	7	2,458	2,458	2,458	2,458	2,458	2,458	2,458
Cubre Colchón Espuma	7	67	67	67	67	67	67	67
Juego Sábanas, 300 Hilos, Feltrex	7	768	768	768	768	768	768	768
Toalla Baño Profiline	7	179	179	179	179	179	179	179
Toalla Mano Profiline	7	59	59	59	59	59	59	59
Piso de Baño	7	31	31	31	31	31	31	31
Construcción Closet Lenga	7	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082
Maleteros	7	172	172	172	172	172	172	172
LD 32" Samsung	7	996	996	996	996	996	996	996
Pintura y Decoración Habitaciones	7	1,171	1,171	1,171	1,171	1,171	1,171	1,171
Sofá Colonial Beige Crudo	7	183	183	183	183	183	183	183
Lámparas de Pie	7	12	12	12	12	12	12	12
Lámparas Sobremesa	7	1	1	1	1	1	1	1
Data Show	6	64	64	64	64	64	64	
LED 55"	6	98	98	98	98	98	98	
Manteles Cuadrados	5	27	27	27	27	27		
Sauna Seco Capacidad 4 Personas	10	168	168	168	168	168	168	168
Jacuzzi capacidad 6 personas	10	202	202	202	202	202	202	202
Camilla para Masajes	7	84	84	84	84	84	84	84
Repisa para Spa	7	29	29	29	29	29	29	29
Implementación Spa	30	15	15	15	15	15	15	15
Ampliación Estacionamientos	30	117	117	117	117	117	117	117
Cobertizos Estacionamientos	80	9	9	9	9	9	9	9
Vehículo Ford Econoline	7	1,243	1,243	1,243	1,243	1,243	1,243	1,243
Habilitación Senderos para Caminatas	80	188	188	188	188	188	188	188
Equipos Computacionales Administrativos	6	301	301	301	301	301	301	
Equipos Punto de Venta	6	98	98	98	98	98	98	
sistema de Gestión de Hotelería, POS y AA&BB	10	720	720	720	720	720	720	720
Depreciación		10,543	10,543	10,543	10,543	10,543	10,515	9,954

Anexo E: Flujo Mensual Proyectado 2014 (M\$)

(M\$)	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	2014
Ingresos Por Venta													
Cientes Caja Compensación	11.088	11.088	11.088	11.088	7.920	7.920	7.920	7.920	7.920	7.920	11.088	11.088	114.048
Cientes Tercera Edad						6.800	6.800	6.800	6.800				27.200
Cliente Nacional	4.620	4.620	1.848	2.772	594	594	594	594	1.188	594	2.772	4.620	25.410
Cliente Extranjero	32.340	27.720	23.100	18.480	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	6.600	18.480	27.720	170.940
Total Habitaciones y Programas	48.048	43.428	36.036	32.340	11.814	18.614	18.614	18.614	19.208	15.114	32.340	43.428	337.598
Ingresos Restaurant y Bar	11.088	11.088	11.088	11.088	3.168	3.168	3.168	3.168	3.168	3.168	11.088	11.088	85.536
Ingresos Por Excursiones	13.200	13.200	13.200	13.200	3.168	3.168	3.168	3.168	3.168	3.168	13.200	13.200	98.208
Ingresos por Spa	9.900	9.900	9.900	9.900	3.960	3.960	3.960	3.960	3.960	3.960	9.900	9.900	83.160
Otros Ingresos	2.402	2.171	1.801	1.617	590	931	931	931	960	752	1.617	2.171	16.880
Ingresos Brutos	84.638	79.787	72.026	68.145	22.701	29.841	29.841	29.841	30.464	26.166	68.145	79.787	621.382
Costos Fijos													
Remuneraciones	19.530	19.530	19.530	19.530	11.970	11.970	11.970	11.970	11.970	11.970	19.530	19.530	189.000
Provisión Vacaciones y Finiquitos	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	31.500
Agua	1.800	1.800	1.800	1.800	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.800	1.800	17.400
Electricidad	2.600	2.600	2.600	2.600	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	2.600	2.600	25.800
Gas	500	500	500	500	500	700	700	700	700	500	500	500	6.800
Cable+Internet	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80.000	80	960
Total Costos Fijos	27.135	27.135	27.135	27.135	17.975	18.175	18.175	18.175	18.175	17.975	27.135	27.135	271.460
Costos Variables													
Costo Cliente Caja Comp.	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752	57.024
Costo Cliente Tercera Edad	0	0	0	0	0	3.400	3.400	3.400	3.400	0	0	0	13.600

Costo Clientes Nacionales	792	792	792	792	158	158	158	158	317	158	792	792	5.860
Costo Clientes Extranjeros	5.544	4.752	3.960	3.168	792	792	792	792	792	1.584	3.168	4.752	30.888
Costo Restaurant y Bar	3.659	3.659	3.659	3.659	1.045	1.045	1.045	1.045	1.045	1.045	3.659	3.659	28.227
Costo Excursiones	6.600	6.600	6.600	6.600	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	6.600	6.600	49.104
Costo Spa	2.970	2.970	2.970	2.970	1.188	1.188	1.188	1.188	1.188	1.188	2.970	2.970	24.948
Comisión Operadores	5.174	4.528	3.493	2.975	545	545	545	545	628	1.007	2.975	4.528	27.489
Total Costos Variables	29.491	28.053	26.226	24.916	10.065	13.465	13.465	13.465	13.707	11.319	24.916	28.053	237.141
Margen Bruto	28.012	24.600	18.665	16.093	-5.339	-1.799	-1.799	-1.799	-1.417	-3.128	16.093	24.600	112.781
GAV													
Representación Marketing	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Contabilidad	300	300	300	600	300	300	300	300	300	300	300	300	3.900
Plan de Marketing y Difusión	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Asoc. Gremiales y de Turismo	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Patentes y Contribuciones	1.800			1.500		1.800			1.500				6.600
Gastos Generales	2.539	2.394	2.161	2.044	681	895	895	895	914	785	2.044	2.394	18.641
Seguros	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600
Comisión Transbank	2.539	2.394	2.161	2.044	681	895	895	895	914	785	2.044	2.394	18.641
Gastos Bancarios	423	399	360	341	114	149	149	149	152	131	341	399	3.107
Depreciación (-)													10.543
Total GAV	11.901	9.786	9.282	10.829	6.076	8.340	6.540	6.540	8.080	6.301	9.029	9.786	102.490
Resultado Operacional	16.110	14.814	9.383	5.264	-11.415	-10.139	-8.339	-8.339	-9.497	-9.429	7.064	14.814	10.291

Anexo F: Flujo de Caja 2014-2020

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos Por Venta							
Cientes Caja Compensación	114,048,000	114,048,000	114,048,000	119,750,400	119,750,400	119,750,400	125,737,920
Cientes Tercera Edad	27,200,000	28,016,000	28,856,480	29,722,174	30,613,840	31,532,255	32,478,222
Cliente Nacional	25,410,000	29,221,500	33,604,725	38,645,434	42,509,977	46,760,975	51,437,072
Cliente Extranjero	170,940,000	205,128,000	256,410,000	333,333,000	383,332,950	440,832,893	506,957,826
Total Habitaciones y Programas	337,598,000	376,413,500	432,919,205	521,451,008	576,207,167	638,876,522	716,611,041
Ingresos Restaurant y Bar	85,536,000	94,089,600	103,498,560	113,848,416	125,233,258	137,756,583	151,532,242
Ingresos Por Excursiones	98,208,000	100,172,160	102,175,603	104,219,115	106,303,498	108,429,568	110,598,159
Ingresos por Spa	83,160,000	87,318,000	91,683,900	96,268,095	101,081,500	106,135,575	111,442,353
Otros Ingresos	16,879,900	18,820,675	21,645,960	26,072,550	28,810,358	31,943,826	35,830,552
Ingresos Brutos	621,381,900	676,813,935	751,923,228	861,859,185	937,635,780	1,023,142,074	1,126,014,347
Costos Fijos							
Remuneraciones	189,000,000	194,670,000	200,510,100	206,525,403	212,721,165	219,102,800	225,675,884
Provisión Vacaciones y Finiquitos	31,500,000	32,445,000	33,418,350	34,420,901	35,453,528	36,517,133	37,612,647
Agua	17,400,000	17,748,000	18,102,960	18,465,019	18,834,320	19,211,006	19,595,226
Electricidad	25,800,000	26,316,000	26,842,320	27,379,166	27,926,750	28,485,285	29,054,990
Gas	6,800,000	6,868,000	6,936,680	7,006,047	7,076,107	7,146,868	7,218,337
Cable+Internet	960,000	979,200	998,784	1,018,760	1,039,135	1,059,918	1,081,116
Total Costos Fijos	271,460,000	279,026,200	286,809,194	294,815,296	303,051,004	311,523,010	320,238,201
Costos Variables							
Costo Cliente Caja Comp.	57,024,000	59,875,200	62,868,960	66,012,408	69,313,028	72,778,680	76,417,614

Costo Cliente Tercera Edad	13,600,000	14,008,000	14,428,240	14,861,087	15,306,920	15,766,127	16,239,111
Costo Clientes Nacionales	5,860,800	6,942,118	8,222,938	9,740,070	11,035,500	12,503,221	14,166,150
Costo Clientes Extranjeros	30,888,000	38,177,568	49,153,619	65,816,696	77,959,876	92,343,473	109,380,844
Costo Restaurant y Bar	28,226,880	31,049,568	34,154,525	37,569,977	41,326,975	45,459,673	50,005,640
Costo Excursiones	49,104,000	50,086,080	51,087,802	52,109,558	53,151,749	54,214,784	55,299,079
Costo Spa	24,948,000	26,195,400	27,505,170	28,880,429	30,324,450	31,840,672	33,432,706
Comisión Operadores	27,489,000	32,808,930	40,602,062	52,076,981	59,618,010	68,263,141	78,175,286
Total Costos Variables	237,140,680	259,142,864	288,023,315	327,067,205	358,036,507	393,169,772	433,116,430
Margen Bruto	112,781,220	138,644,871	177,090,719	239,976,684	276,548,269	318,449,292	372,659,717
GAV							
Representación Marketing	12,000,000	12,360,000	12,730,800	13,112,724	13,506,106	13,911,289	14,328,628
Contabilidad	3,900,000	4,017,000	4,137,510	4,261,635	4,389,484	4,521,169	4,656,804
Plan de Marketing y Difusión	15,000,000	15,000,000	15,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
Asoc. Gremiales y de Turismo	3,000,000	3,060,000	3,121,200	3,183,624	3,247,296	3,312,242	3,378,487
Patentes y Contribuciones	6,600,000	6,732,000	6,866,640	7,003,973	7,144,052	7,286,933	7,432,672
Gastos Generales	18,641,457	20,304,418	22,557,697	25,855,776	28,129,073	30,694,262	33,780,430
Seguros	21,600,000	21,924,000	22,252,860	22,586,653	22,925,453	23,269,334	23,618,375
Comisión Transbank	18,641,457	20,304,418	22,557,697	25,855,776	28,129,073	30,694,262	33,780,430
Gastos Bancarios	3,106,910	3,384,070	3,759,616	4,309,296	4,688,179	5,115,710	5,630,072
Depreciación (-)	10,542,521	10,542,521	10,542,521	10,542,521	10,542,521	10,515,294	9,953,676
Total GAV	102,489,824	107,085,906	112,984,020	118,169,456	124,158,717	130,805,203	138,605,898
Resultado Operacional	10,291,396	31,558,966	64,106,700	121,807,228	152,389,551	187,644,090	234,053,819

Impuestos (20%)	-2,058,279	-6,311,793	-12,821,340	-24,361,446	-30,477,910	-37,528,818	-46,810,764
Utilidad Después de Impuesto	8,233,117	25,247,173	51,285,360	97,445,782	121,911,641	150,115,272	187,243,055
Depreciación	10,542,521	10,542,521	10,542,521	10,542,521	10,542,521	10,515,294	9,953,676
Liquidación Activos							20,677,125
CAPEX	-93,858,699						
Capital de Trabajo	-60,000,000						60,000,000
Flujo de Caja	-135,083,061	35,789,693	61,827,880	107,988,303	132,454,162	160,630,566	257,196,731